RIGO Research en Advies
Woon- werk- en leefomgeving
www.rigo.nl

EINDRAPPORT

Corporaties in beeld

Analyse visitaties woningcorporaties



RIGO Research en Advies
Woon- werk- en leefomgeving
www.rigo.nl

EINDRAPPORT

Corporaties in beeld

Analyse visitaties woningcorporaties

Opdrachtgever

Ministerie van BZK, directie Kennis en Verkenningen

Auteurs

Wilma Bakker, Steven Kromhout en Sjoerd Zeelenberg

Rapportnummer

P31650

Uitgave

Februari 2016

RIGO Research en Advies BV

De Ruyterkade 112C
1011 AB Amsterdam

Postbus 2805
1000 CV Amsterdam

020 522 11 11
info@rigo.nl www.rigo.nl

Inhoud

Management samenvatting

Het functioneren van woningcorporaties is de afgelopen jaren verbeterd. De prestaties van corporaties komen in veel gevallen overeen met de – lokaal bepaalde – opgaven. De belanghebbenden (denk aan huurders, gemeenten) zijn doorgaans tevreden over het presteren van de corporatie; wel zijn huurders minder positief dan andere belanghebbenden. Hun grootste zorg betreft de betaalbaarheid en beschikbaarheid, en de kwaliteit van de woningvoorraad. De afgelopen jaren hebben corporaties werk gemaakt van het interne beleidsproces. De governance en de onderbouwing van de inzet van het vermogen zijn verbeterd. Vooral waar het gaat om het betrekken van belanghouders en de relatie en communicatie zien we verbeterpunten.

Dit alles blijkt uit een analyse van visitaties die in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd[1]. Deze management samenvatting bevat de belangrijkste inzichten uit dat onderzoek.

Over het onderzoek

De aanleiding voor het onderzoek is de Staat van de Volkshuisvesting, die de Minister van Wonen en Rijksdienst in de loop van 2016 aan de Tweede Kamer aanbiedt. Visitatierapporten zijn een rijke bron van informatie over het functioneren van individuele corporaties. Het analyseren van die informatie biedt relevante inzichten voor het opstellen van de Staat van de Volkshuisvesting.

281 visitaties

Het onderzoek is gebaseerd op 281 visitaties van in totaal 277 unieke corporaties. Van 87 gevisiteerde corporaties is de volledige inhoud van het visitatierapport geanalyseerd: de cijfers en de toelichting daarop. Dit zijn visitatierapporten volgens de visitatiemethode 5.0 die zijn gepubliceerd in de periode april 2014 – zomer 2015. Van nog eens 194 visitaties van corporaties zijn alleen de cijfers geanalyseerd in dit onderzoek. Dit zijn visitatierapporten volgens de methode 4.0 die voor april 2014 zijn gepubliceerd.

Er zijn twee onderzoeksmethoden gebruikt: een kwantitatieve analyse van de cijfermatige oordelen in alle onderzochte visitaties en een kwalitatieve tekstanalyse van 87 recente visitatierapporten. De tekstanalyse is gebruikt om de cijfermatige uitkomsten te kunnen verklaren en de toelichtingen te begrijpen. Daarom zijn de uitkomsten van beide methoden gecombineerd weergegeven in dit rapport.

[1] Het onderzoek is op verzoek van het Ministerie van BZK/K&V uitgevoerd door RIGO Research en Advies.

Bij de analyses hebben we rekening gehouden met achtergrondkenmerken van de corporaties, zoals grootte, het type corporatie[2], ligging en dergelijke. Daar waar relevant zijn die verschillen in de rapportage benoemd.

De eerste uitkomsten van het onderzoek zijn besproken en getoetst bij een groep visitatoren en een groep experts op het gebied van volkshuisvesting, toezicht en/of governance. Het onderzoek is begeleid door een begeleidingscommissie met vertegenwoordigers van het Ministerie van BZK en SVWN[3].

Hoofdstuk 1 bevat een uitgebreide toelichting op het onderzoek.

De visitatiemethodiek

Visitaties hebben als doel bij te dragen aan het verbeteren van het functioneren en presteren van de corporatiesector. De visitatiemethodiek is bedoeld om op een gestructureerde en transparante wijze een oordeel te vormen over het presteren van een corporatie.

De visitatiemethodiek wordt periodiek geactualiseerd. Sinds april 2014 wordt gevisiteerd volgens visitatiemethodiek 5.0. Methodiek 5.0 is op enkele punten aangepast ten opzichte van de voorganger (methodiek 4.0). De rapporten van methodiek 5.0 omvatten 4 perspectieven en een recensie (door de visitatiecommissie)[4]. De 4 perspectieven en de recensie zijn in dit onderzoek in geheel zijn geanalyseerd. Elk perspectief bestaat uit diverse onderdelen en dus deelscores:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities
2. Presteren volgens Belanghebbenden
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance

Deze indeling is gevolgd bij het weergeven van de uitkomsten van de analyses en bij het opstellen van dit rapport.

Beeld over 4 voorafgaande jaren

Een visitatie heeft betrekking op het presteren van de corporatie in de 4 jaren voorafgaand aan de visitatie zelf. Dat betekent dat visitatierapporten uit 2015 kunnen gaan over bijvoorbeeld de situatie in de periode 2010-2014. Dat was (deels) ten tijde van de financiële crisis en economische recessie. De nieuwe Woningwet was nog niet van kracht, de Verhuurdersheffing werd in die periode ingevoerd en de parlementaire enquête moest nog komen. Een onderwerp als leefbaarheid kan nu op veel minder beleidsmatige aandacht rekenen dan des-

2 Op basis van de referentiegroepen van CFV.

3 De Stichting Visitaties Woningcorporaties Nederland.

4 In de rapporten zijn ook een scorekaart en een samenvatting opgenomen. Daarnaast schrijven bestuurders een position paper (vooraf) en bestuurlijke reactie (achteraf). Zie www.visitaties.nl voor meer informatie.

tijds; voor de huisvesting van statushouders geldt juist het omgekeerde[5]. De tijden zijn dus veranderd; het is raadzaam dat bij het lezen van de uitkomsten in gedachten te houden.

Meer informatie over de visitatiemethodiek is te vinden in hoofdstuk 2.

De 11 belangrijkste inzichten

Positief beeld

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de visitatierapporten over het functioneren van corporaties is positief. Natuurlijk zijn er slechte scores op deelgebieden, maar over het geheel genomen zijn de beoordelingen in de visitaties positief. Op alle perspectieven scoren de corporaties een ruime voldoende. Slechts een enkele corporatie heeft een onvoldoende gekregen.

Prestaties komen vaak overeen met de lokale opgave

Het eerste perspectief uit de visitaties bevat het oordeel van de visitatiecommissie met betrekking tot de maatschappelijke prestaties van de corporatie. Die prestaties worden beoordeeld in het licht van de opgaven.

Op dit onderdeel worden nauwelijks onvoldoendes gegeven. Het gemiddelde eindcijfer bedraagt een 7,2, wat betekent dat bij het overgrote deel van de corporaties de prestaties (minimaal) gelijk zijn aan de lokale opgaven. Concreet betekent dit bijvoorbeeld dat de omvang en samenstelling van voorraad en aanbod, de huisvesting van bijzondere doelgroepen of de kwaliteit van de woningen en het woningbeheer in veel gevallen overeen komen met wat hierover in lokaal of regionaal woonbeleid en/of prestatieafspraken is vastgelegd. De ambities van de corporaties sluiten bovendien vaak goed aan bij de geformuleerde opgaven, of wijken hier op een adequaat onderbouwde manier van af.

De volledige uitkomsten van het Presteren naar Opgaven en Ambities zijn terug te vinden in hoofdstuk 3.

De norm wordt lokaal bepaald

De oordelen van de commissies over het presteren in relatie tot de opgaven zijn bovendien licht verbeterd in de laatste jaren. In de praktijk heeft de corporatie vaak invloed op het formuleren van de opgave. Bij wijze van voorbeeld het volgende. In een woonvisie of prestatieafspraken is vastgelegd dat de sociale voorraad een minimale omvang van 1.000 moet hebben. Die opgave is vaak tot stand gekomen in overleg tussen gemeente en corporatie.

De norm van wat ´een goede prestatie´ is, is dus lokaal bepaald en vaak mede door de corporatie. Dit relativeert de oordelen bij dit onderdeel van de visitatie. De indruk is dat corporaties – onder invloed van het veranderende (economi-

5 Zie bijvoorbeeld ook de prioritaire beleidsthema's van de Minister van Wonen en Rijksdienst.

sche) tij – beter hun grenzen zijn gaan aangeven, wat zich vertaalt in realistischere opgaven en leidt tot hogere scores.

Belanghouders positief, huurders minder tevreden

Het tweede perspectief van de visitatiemethodiek is geheel gewijd aan het oordeel van belanghebbenden, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen gemeenten, huurders en andere belanghebbenden. In het perspectief wordt onderscheid gemaakt tussen het oordeel over de geleverde prestaties, de relatie en communicatie en de invloed op beleid.

Over het algemeen zijn belanghebbenden tevreden over de maatschappelijke prestaties die de corporaties leveren. Het gemiddelde eindcijfer op dit perspectief is een 7,2. Wat opvalt is dat huurders minder goed te spreken zijn over de prestaties dan de andere stakeholders. Hun zorgen over betaalbaarheid en beschikbaarheid en de kwaliteit van de woningen zijn de laatste jaren steeds duidelijker zichtbaar geworden in de visitaties.

Ook waar het gaat om de relatie en communicatie en de invloed op het corporatiebeleid zijn de huurders negatiever gestemd dan de andere belanghebbenden. Een veelgehoorde toelichting is dat huurdersvertegenwoordigingen het gevoel hebben niet als volwaardige partij aan tafel te zitten, of dat er weinig ruimte wordt ervaren om het beleid daadwerkelijk te beïnvloeden.

In hoofdstuk 4 zijn deze uitkomsten uitgebreid beschreven.

Versnipperd bezit leidt tot lagere scores

Belanghebbenden bij kleine corporaties oordelen doorgaans positiever over de invloed op beleid en relatie en communicatie dan belanghebbenden van grotere corporaties. Datzelfde geldt als we kijken naar de mate van spreiding van het bezit van corporaties. Over het algemeen geldt dat hoe groter het aantal gemeenten waar een corporatie werkzaam is, hoe minder positief belanghebbenden oordelen. Corporaties met versnipperd bezit krijgen dus vaker een lager cijfer van belanghebbenden.

Hiervoor zijn verschillende verklaringen denkbaar. In de eerste plaats natuurlijk dat de invloed ook daadwerkelijk kleiner is, simpelweg omdat de corporatie met veel stakeholders heeft rekening te houden. In visitatierapporten is hierover terug te lezen dat er soms duidelijke verschillen zijn tussen het deelbelang van één gemeente en de regio waarin de corporatie werkzaam is. Daarnaast is het bijvoorbeeld denkbaar dat de afstand tussen wethouder en bestuurder groter is in gemeenten waar een corporatie slechts een klein deel van haar bezit heeft en de corporatie (daarnaast) minder zichtbaar is

Positief over relatie en invloed, positief over prestaties

Er is een positief verband tussen het oordeel van belanghebbenden over de mate van invloed die zij ervaren en relatie en communicatie enerzijds, en de maatschappelijke prestaties anderzijds. Met andere woorden: belanghebbenden waarmee goed wordt gecommuniceerd (naar oordeel van de belanghouder)

hebben het gevoel daadwerkelijk invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van de corporatie. Zij zijn bovendien doorgaans (veel) positiever over het presteren van de corporatie. Dat geldt voor huurders, maar ook voor de gemeenten en andere belanghebbenden.

Meer informatie over de oordelen van belanghebbenden is te vinden in hoofdstuk 4: Presteren volgens belanghebbenden.

Hogere scores op financiële sturing

Het derde perspectief in de visitatiemethodiek heeft betrekking op het Presteren naar Vermogen. De visitatiecommissie beoordeelt in hoeverre de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen optimaal gebruik maakt van de financiële mogelijkheden. Het oordeel van de commissie betreft de financiële continuïteit, de doelmatigheid en de vermogensinzet. Het gemiddelde eindcijfer op dit perspectief is een 7,0.

Corporaties zijn beter gaan scoren op dit onderdeel. Dat wil niet zozeer zeggen dat de sector 'financieel gezonder' is geworden. Wel maken de visitaties duidelijk dat de financiële sturing is verbeterd en explicieter is verbonden met andere onderdelen van de governance en het beleidsproces van de corporatie.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan het Presteren naar Vermogen.

Aandacht voor governance loont

Het vierde en laatste perspectief van de visitatiemethodiek heeft betrekking op de governance. Hier wordt gekeken naar de besturing, het intern toezicht en de externe legitimering en verantwoording. Het gemiddelde eindcijfer is een 6,8.

Er is een duidelijke verbetering zichtbaar in de oordelen over governance. De aandacht die dit onderwerp de laatste jaren heeft gekregen lijkt zich uit te betalen. De interne besturing en beleidsvorming is bij veel corporaties geprofessionaliseerd. Beleidsprocessen zijn vollediger, worden explicieter gevolgd en zijn duidelijker verbonden met financiële sturing aan de ene kant en de maatschappelijke prestaties en ambities aan de andere.

Uit de visitaties blijkt ook dat de kwaliteit van het intern toezicht de afgelopen jaren is verbeterd. Dat geldt voor zowel de rolopvatting van de RvC, de samenstelling en de zelfreflectie. Toch komt het nog steeds voor dat relatief concrete onderdelen van de Governancecode geen gemeengoed zijn. Denk dan bijvoorbeeld aan niet publiekelijk werven van nieuwe kandidaten, het ontbreken van een (actueel) functieprofiel of onvoldoende zelfevaluatie van de RvC.

Het toetsingskader dat de RvC gebruikt is veelal goed afgestemd op de beleidscyclus en omvat de relevante strategische documenten van de corporatie. Dit vertaalt zich in een vrij hoge correlatie tussen die twee: corporaties die goed scoren op intern toezicht scoren vaak ook goed op besturing.

Hoofdstuk 6 is gewijd aan het onderdeel Governance.

Kleinere corporaties scoren slechter op Besturing en Intern toezicht

Uit de analyses blijkt dat (zeer) kleine corporaties (tot 2.500 woningen) vaker minder goed scoren op Besturing en Intern toezicht. Dit kan te maken hebben met het informele karakter van kleinere corporaties en met het ontbreken van de juiste competenties of professionaliteit. Maar, het heeft ook te maken met de situatie dat meerdere rollen en verantwoordelijkheden bij één of twee personen zijn belegd en dat er in de praktijk minder overhead voor governance beschikbaar is.

Governance op orde, goede prestaties

De veronderstelling is dat een goede governance bijdraagt aan het leveren van 'de juiste' prestaties. Dat blijkt het geval: corporaties die op het ene perspectief hoog scoren, scoren over het algemeen ook hoog op het andere perspectief. Corporaties zijn steeds beter in staat beleids- en investeringsafwegingen expliciet te maken en te verbinden aan financiële randvoorwaarden (continuïteit en vermogensinzet) enerzijds en maatschappelijke opgaven anderzijds. Corporaties die hun interne beleidsvoering op orde hebben zijn vaak goed in staat ambities en opgaven (mede) te formuleren en te realiseren. En dit heeft een positief effect op de maatschappelijke prestaties.

Over deze verbanden is meer te lezen in hoofdstuk 7.

Lerend vermogen

De ontwikkeling van de scores op het gebied van governance laat zien dat aandacht loont en dat de corporaties de afgelopen jaren hebben ´geleerd´. Dat blijkt ook uit de recensies die de visitatiecommissies bij de afronding van de visitatie opstellen. In die recensie reflecteert de commissie op het presteren van de corporatie. Hieruit komt onder meer het beeld naar voren van corporatie(bestuurder)s die zich bewust zijn van de veranderende verwachtingen en opvattingen over hun functioneren. Het belang van het maken van keuzes en het beter uitleggen en verantwoorden van die keuzes klinkt in die recensies duidelijk door.

Ruimte voor verbetering

De twee belangrijkste verbeterpunten die uit het onderzoek naar voren komen hebben betrekking op de relatie met belanghebbenden en de prestatieafspraken. In hoofdstuk 7 zijn alle verbeterpunten opgenomen.

Communicatie met belanghebbenden

Voor vrijwel alle corporaties geldt dat de communicatie en relatie met belanghebbenden als verbeter- of aandachtspunt genoemd worden in het visitatierapport. De visitatiecommissies benadrukken daarbij het toegenomen belang van het investeren in de relatie, het contact en het samenwerken met andere partijen. In essentie gaat het om een drietal punten.

In de eerste plaats het verwachtingsmanagement. De corporaties wordt aangeraden de eigen missie en visie beter en helderder uit te dragen richting andere partijen, zoals de gemeenten, collegacorporaties, huurders(vertegenwoordigers) en zorg- en welzijnsorganisaties. Dit is van belang omdat op die manier duidelijker wordt wat de belanghebbenden wel en niet van de corporatie kunnen verwachten. Duidelijkheid over verwachtingen komt de onderlinge relatie ten goede en draagt bij aan de externe legitimatie van het gekozen beleid. Wat hierbij vaak genoemd wordt – niet verwonderlijk maar nog wel een actuele uitdaging – is het open en transparant communiceren over de investeringscapaciteit en –keuzes.

In de tweede plaats het betrekken van belanghebbenden bij beleid en de bijbehorende dilemma's. De corporaties wordt aangeraden duidelijk aan te geven voor welke dilemma´s de corporatie staat, welke keuzeruimte er is en hoe keuzes met elkaar samenhangen. Samen met belanghebbenden kan een afweging gemaakt worden tussen bijvoorbeeld investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid of duurzaamheid, tussen zittende huurders of nieuwe huurders, en tussen de ene gemeente of de andere.

Het derde punt heeft betrekking op het zoeken van nieuwe vormen van lokale samenwerking. Dat kan het gezamenlijk opstellen van beleid zijn, maar ook het investeren in 'coproducties' met belanghebbenden, zoals gemeenten of zorg- en welzijnsinstellingen.

Aandacht voor prestatieafspraken

In veel visitatierapporten wordt gesuggereerd om de prestatieafspraken te verbeteren én ze beter te monitoren en evalueren. Voor wat betreft die verbetering wordt aangeraden afspraken zo SMART mogelijk te formuleren – hoewel dat in een snel veranderende wereld makkelijker gezegd is dan gedaan – en te zoeken naar wederkerigheid in de afspraken. Als die afspraken er (eenmaal) zijn, dan schiet – naar het oordeel van de commissie – de aandacht voor de monitoring en evaluatie ervan vaak tekort. Hierdoor is het soms moeilijk na te gaan of afspraken zijn gerealiseerd of niet, en wat daarvoor de verklaring is. Bijsturing is dan niet of te laat mogelijk.

1 Inleiding

Dit rapport bevat de uitkomsten van de analyse van recente visitaties van woningcorporaties. In deze inleiding komen de aanleiding en onderzoeksaanpak aan bod. Tot slot is een leeswijzer opgenomen.

1.1 Aanleiding: Staat van de volkshuisvesting

De Minister van Wonen en Rijksdienst brengt in 2016 voor het eerst de Staat van de volkshuisvesting uit. De Staat van de volkshuisvesting handelt over het functioneren van de sector van Toegelaten Instellingen (TI's, woningcorporaties), ook in relatie tot de Nederlandse woningmarkt.

Als input voor de Staat van de volkshuisvesting is op verzoek van het Ministerie van BZK een analyse uitgevoerd van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties. Een visitatierapport is een rijke bron van informatie over het functioneren van een individuele corporatie. Het analyseren van visitatierapporten over een langere periode levert veel relevante informatie op voor de Staat van de volkshuisvesting. Dit rapport bevat de uitkomsten van die analyse.

1.2 De onderzoeksaanpak

Voor de kwantitatieve analyse maken we gebruik van de scores uit 87 visitatierapporten met methode 5.0 en 194 rapporten met methode 4.0. De scores van methode 4.0 zijn niet bij alle perspectieven en deelscores vergelijkbaar met de scores van 5.0. We gebruiken alle scores uit methode 5.0 en alleen die scores van methode 4.0 die vergelijkbaar zijn met 5.0.

Naast de scores uit de scorekaart zijn zover beschikbaar onderliggende scores gebruikt. Bij het perspectief 'Presenteren volgens belanghebbenden' gaat het om de scores van verschillende soorten belanghebbenden (huurders, gemeenten en overige stakeholders). Binnen het perspectief Governance zijn voor sommige visitaties deelscores bekend over het deelaspect 'Functioneren van de RvC'.

Om verschillen in de scores te kunnen relateren aan de kenmerken van corporaties is het analysebestand verrijkt met de volgende gegevens:

- ✓ Bezitsgegevens uit de Verantwoordingsinformatie (dVi) van corporaties over het verslagjaar 2013, zoals aangeleverd door het ministerie van BZK;
- ✓ Diverse corporatiesgegevens uit de databestanden Corporaties in Perspectief (CiP) 2013 en 2014, die online gepubliceerd zijn door het Corporatie Benchmark Centrum (https://cbc.databank.nl);
- ✓ De indeling van corporaties naar grootteklasse en stedelijkheid die gehanteerd wordt in de Aedes Benchmark 2015, zoals op ons verzoek aangeleverd door Aedes.

Kenmerken gevisiteerde corporaties

Bij de analyses wordt – waar relevant – onderscheid gemaakt naar achtergrond kenmerken. De onderstaande tabellen bieden inzicht in de kenmerken van de corporaties die gevisiteerd zijn en waarvan de visitaties in de onderzoek zijn betrokken.

Tabel 1-1 geeft een overzicht van de visitaties van corporaties, per methode en naar grootteklasse. Te zien is dat het onderzoek 277 unieke gevisiteerde corporaties omvat, oftewel driekwart van corporaties anno 2015. 4 corporaties zijn zowel methodiek 4.0 als 5.0 gevisiteerd.

Behalve naar grootteklasse maken we ook onderscheid naar de referentiegroepen volgens het Centraal Fonds (Tabel 1-2) en naar landsdeel en mate van stedelijkheid.

Tabel 1-1 Visitaties van corporaties, per methode naar grootteklassen Aedes Benchmark

Grootteklasse (gewogen vhe)	Methode 5.0		Methode 4.0		n (uniek)	N (2015)	Dekking
XXS (< 1.000)	6	7%	46	24%	51	75	68%
XS (1.000 - 2.500)	18	21%	37	19%	54	82	66%
S (2.500 - 5.000)	17	20%	35	18%	52	70	74%
M (5.000 - 10.000)	25	29%	34	18%	57	65	84%
L (10.000 - 25.000)	14	16%	24	12%	38	49	78%
XL (> 25.000)	6	7%	8	4%	14	19	74%
Onbekend	1	1%	10	5%	11		
Totaal	87	100%	194	100%	277	363	76%

Tabel 1-2 Visitaties van corporaties, per methode en referentiegroep CFV

Referentiegroep	Methode 5.0		Methode 4.0	
Studentenhuisvesting	2	2%	1	1%
Ouderenhuisvesting	2	2%	7	4%
Grotere herstructureringscorporaties	5	6%	4	2%
Middelgrote en kleinere herstructureringscorporaties	10	11%	25	13%
Gemiddeld	36	41%	62	32%
Gemiddeld met accent op eengezinswoningen	18	21%	49	25%
Gemiddeld met krimpende portefeuille	1	1%	11	6%
Relatief jong bezit	2	2%	7	4%
Marktgevoelig bezit	10	11%	20	10%
Stabiele portefeuille	1	1%	6	3%
Overig	0	0%	2	1%
Totaal	87	100%	194	100%

Combinatie van methoden

Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. Allereerst is een kwantitatieve analyse uitgevoerd van de cijfermatige oordelen, zowel van de eindperspectieven als alle achterliggende scores. Aan de hand van achtergrondkenmerken (denk aan grootte, financiële situatie, aard van de opgave, woningmarktdruk zijn de scores van (groepen) corporaties vergeleken Mogelijke verschillen of samenhang tussen scores zijn getest op significantie.

Naast de cijfermatige analyse zijn de teksten van de 87 visitatierapporten (volgens de methode 5.0) geanalyseerd. Die teksten bevatten de toelichting van de commissie op het oordeel. Door middel van deze kwalitatieve tekstanalyse zijn de toelichtingen én recensies gecodeerd en gestructureerd. Die aanpak stelt ons in staat om op een betrouwbare wijze verklaringen of toelichtingen te vinden (in de teksten) op de cijfermatige oordelen in de visitatierapporten.

De uitkomsten van beide methodes worden gezamenlijk gepresenteerd. Per onderdeel worden eerst de scores gepresenteerd. De scores zijn voorzien van een toelichting over wat precies gemeten wordt: wat de betekenis is van de scores en wat de motivatie is van de visitatiecommissie om tot dat oordeel te komen ?. Geanonimiseerde citaten illustreren de cijfers en toelichtingen. Die toelichting en en citaten zijn het resultaat van de tekstanalyse.

Uit de tekstanalyse blijkt dat de toelichtingen op de cijfers in de rapporten qua woordgebruik vaak nauw aansluiten bij het beoordelingskader van de visitatie-

methodiek[6]. Dat is terug te zien in de toelichtingen die we bij de cijfers hebben opgenomen in dit rapport. De teksten in de rapporten blijken minder onderscheidend dan verwacht bij de start van dit onderzoek. Dit is de keerzijde van het streven naar goed herleidbare en vergelijkbare visitatie-oordelen

Begeleiding en toetsing

Het onderzoek, dat is uitgevoerd in de periode juli tot en met december 2015, werd begeleid door een begeleidingscommissie met een vertegenwoordiging van het Ministerie van BZK/K&V en de SVWN. De tussentijdse resultaten zijn tijdens twee sessies voorgelegd aan visitatoren en experts. Bijlage 1 bevat een overzicht van de betrokken personen.

1.3 Leeswijzer

Voor de snelle lezer is een management samenvatting opgenomen. Die management samenvatting is gebaseerd op de 6 inhoudelijke hoofdstukken in dit rapport.

Allereerst bevat **hoofdstuk 2** een korte beschrijving van de visitatiemethodiek. Dit als achtergrondinformatie bij de daaropvolgende hoofdstukken. Aan ieder perspectief van de visitatiemethodiek is vervolgens een afzonderlijk hoofdstuk gewijd. Deze vier hoofdstukken bevatten de belangrijkste inhoud van het onderzoek:

- ✓ Presteren naar Opgaven en Ambities (**hoofdstuk 3**).
- ✓ Presteren volgens Belanghebbenden (**hoofdstuk 4**).
- ✓ Presteren naar Vermogen (**hoofdstuk 5**).
- ✓ Governance (**hoofdstuk 6**).

Deze vier hoofdstukken hebben een vergelijkbare opbouw. We beginnen met de eindscores van dat perspectief en gaan vervolgens in op de bijbehorende onderliggende scores. De indeling van de hoofdstukken volgt dus feitelijk de indeling van de scorekaart (Figuur 2-1).

Bij het beschrijven van de uitkomsten van de analyses leggen we de nadruk op de scores volgens de methode 5.0 (zie ook paragraaf 2.3), omdat we juist van die visitaties ook de inhoud van de rapporten hebben geanalyseerd. Waar relevant en mogelijk kijken we naar de ontwikkeling in de tijd. De uitkomsten van de analyses illustreren we aan de hand van geanonimiseerde citaten uit de rapporten.

Elk van deze hoofdstukken eindigt met een paragraaf ‘Opvallende zaken’, waarin de belangrijkste uitkomsten en relaties worden samengevat. Tot slot beschrijven

[6] Zie ook *Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties 5.0*, via www.visitaties.nl.

we in **hoofdstuk 7** de rode draad uit deze analyse. We gaan hier ook in op de aangedragen verbeterpunten.

In de bijlage is een overzicht opgenomen van personen die bij dit onderzoek betrokken zijn geweest.

2 Visitatiemethodiek in een notendop

Voor de lezer die niet of minder bekend is met de visitatiemethodiek bevat dit hoofdstuk een introductie. Uitgebreide informatie is te vinden via www.visitaties.nl.

2.1 De visitatieplicht

In de Woningwet 2015 is de verplichting opgenomen voor corporaties om zich periodiek te laten visiteren. De visitaties moeten bijdragen aan het verbeteren van het functioneren en presteren van corporaties. Voor de Woningwet 2015 was de visitatieplicht onderdeel van de Governancecode Woningcorporaties en gold dus voor de bij Aedes en VTW aangesloten woningcorporaties.

De visitatiemethodiek wordt beheerd en ontwikkeld door de Stichting Visitaties woningcorporaties Nederland (SVWN). Geaccrediteerde bureaus voeren de visitatie uit.

2.2 De visitatiemethodiek[7]

De gehanteerde methodiek maakt het mogelijk op een gestructureerde en transparante wijze een oordeel te vellen over het maatschappelijk presteren van de corporatie in de afgelopen vier jaar. De oordelen worden samengevat in overall scorekaart. Figuur 2-1 bevat een voorbeeld van zo'n scorekaart.

Vier perspectieven

De methode omvat de volgende vier perspectieven:

1. Presteren naar Opgaven en Ambities.
2. Presteren volgens Belanghebbenden.
3. Presteren naar Vermogen
4. Governance.

De vier perspectieven bestaan op hun beurt uit verschillende onderdelen en dus deelscores[8]. In dit onderzoek zijn al die deelscores onderzocht. Uiteindelijk beoordeelt de commissie in een recensie op een integrale wijze het presteren van de corporatie en worden verbeterpunten benoemd.

7 Voor een volledig inzicht in de visitatiemethodiek verwijzen we naar de Handleiding Methodiek Maatschappelijke Visitaties Woningcorporaties 5.0, via www.visitaties.nl.

8 Ibid.

Figuur 2-1 Scorekaart volgens methode 5.0

Perspectief	Beoordeling volgens meetschaal *)						Gemiddeld cijfer	Weging	Eindcijfer per perspectief
Presteren naar Opgaven en Ambities	1	2	3	4	5	6			
Prestaties in het licht van de opgaven								75%	
Ambities in relatie tot de opgaven								25%	
Presteren volgens belanghebbenden	1	2	3	4	5	6			
Prestaties								50%	
Relatie en communicatie								25%	
Invloed op beleid								25%	
Presteren naar Vermogen									
Financiële continuïteit								30%	
Doelmatigheid								30%	
Vermogensinzet								40%	
Governance									
Besturing	Plan							33%	
	Check								
	Act								
Intern toezicht	Functioneren RvC							33%	
	Toetsingskader								
	Toepassing Governancecode								
Externe legitimering en verantwoording	Externe legitimatie							33%	
	Openbare verantwoording								

*) alleen in gehele getallen

2.3 4 jaar terugkijken

De visitaties bestrijken de periode van 4 jaar voorafgaand aan het moment van visiteren. Visitatierapporten uit 2015 kunnen soms dus teruggaan tot 2011 of zelfs 2010. Het is raadzaam dit bij de interpretatie van de cijfers in het achterhoofd te houden; de tijden zijn immers veranderd.

2.4 Van 4.0 naar 5.0

De visitatiemethodiek is de afgelopen jaren meerdere keren aangepast. Dit onderzoek heeft betrekking op visitaties volgens methode 5.0 (sinds april 2014) én methode 4.0. Methode 5.0 wijkt op een aantal punten af van methode 4.0. De voor dit onderzoek meest relevante verschillen zijn:

- Het **object van beoordeling**. Er zijn onderdelen 'verplaatst' en meetpunten toegevoegd.
- De **normering**. Op sommige plekken zijn ijkpunten en normeringen bijgesteld. Die wijzigingen lichten we toe in de desbetreffende hoofdstukken in dit rapport.

Als gevolg van die veranderingen zijn niet voor alle onderdelen scores uit methode 4.0 en 5.0 beschikbaar. Waar mogelijk en beschikbaar maken we gebruik van de scores van de methode 4.0 en 5.0.

Met de komst van methode 5.0 werd onder andere beoogd om het lerend vermogen van de visitaties te versterken en het onderscheidend vermogen op onderdelen te vergroten. Om dat laatste te bevorderen is het beoordelingskader, dat de commissies gebruiken om een geleverde prestatie te beoordelen voorzien van duidelijkere plus- en minpunten.

3 Presteren naar Opgaven en Ambities

Het perspectief **Presteren naar Opgaven en Ambities** bestaat uit twee onderdelen: 1) Presteren naar Opgaven en 2) Ambities.

Bij **Presteren naar Opgaven** draait het om de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Die worden beoordeeld in het licht van de externe opgaven van de corporatie. Denk dan aan de formele of in overleg vastgestelde opgaven, zoals vastgelegd in woonvisies, prestatieafspraken of andere beleidsdocumenten. De prestaties worden geordend naar 6 prestatievelden (zie Figuur 3-2).

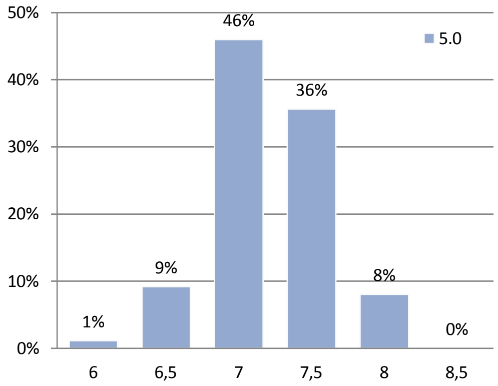
In het tweede onderdeel (nieuw in methode 5.0) worden de geformuleerde **ambities** beoordeeld in het licht van de externe opgave: passen de ambities bij die opgaven?

De commissie beoordeelt de prestaties over de afgelopen 4 jaren.

3.1 Eindscore Presteren naar Opgaven en Ambities

Op het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities bedraagt de gemiddelde eindscore van de 87 corporaties die gevisiteerd zijn onder methode 5.0 een 7,2. Figuur 3-1 toont de spreiding van de eindscores van deze corporaties. Alle 87 corporaties scoren een (ruime) voldoende als eindcijfer. Het laagste cijfer is een 6,2. Als we de eindscores relateren aan de grootte van de corporaties en de ligging of de stedelijkheid van het werkgebied, zien we geen noemenswaardige verschillen.

Figuur 3-1 Visitatiescores op Presteren naar Opgaven en Ambities, gemiddelden en spreiding



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,2
Standaarddeviatie		0,4

De beperkte spreiding wordt deels verklaard door het feit dat de eindscore een gewogen gemiddelde is van een aantal deelscores. In de volgende twee paragra-

fen wordt verder ingezoomd op de twee onderdelen van het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities: Presteren naar Opgaven (3.2) en de Ambities (3.3).

3.2 Presteren naar Opgaven

Bij Presteren naar Opgaven wordt gekeken naar de feitelijke maatschappelijke prestaties van de corporatie in de afgelopen vier jaar. Deze worden beoordeeld in het licht van alle opgaven die zijn vastgelegd in bijvoorbeeld prestatieafspraken, samenwerkingsovereenkomsten, woonvisies en andere beleidsdocumenten[9].

De commissie beoordeelt de prestaties *an sich* dus niet, maar beoordeelt ze in het licht van de (vastgelegde) opgaven. De norm is dus de lokaal benoemde opgaven. Daarbij wordt gekeken naar de zes prestatievelden, genoemd in Figuur 3-2, die in de paragrafen 3.2.1 t/m 3.2.6 worden toegelicht. De beoordeling die de commissie hanteert is in Figuur 3-3 weergegeven. De commissie beoordeelt elke prestatie afzonderlijk en komt zo tot een cijfer per prestatieveld.

Figuur 3-2 De 6 prestatievelden van Presteren naar Opgave

1.Huisvesting primaire doelgroep	3. Kwaliteit woningen en woningbeheer	5. Kwaliteit van wijken en buurten
2. Huisvesting van bijzondere doelgroepen	4. (des)investeringen in vastgoed	6. Overige, andere prestaties

Figuur 3-3 Meetschaal Presenteren naar Opgaven

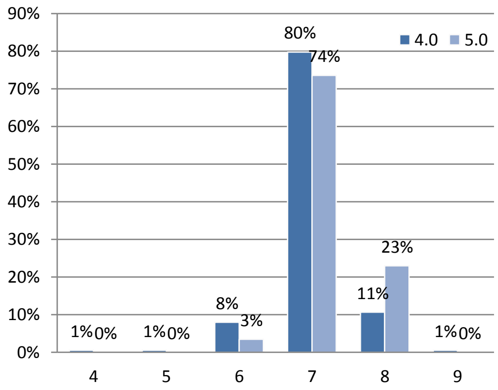
Cijfer	Benaming	Kwantitatieve prestatie	Afwijking
1	zeer slecht	er is geen prestatie geleverd	> -75%
2	slecht	er is vrijwel geen prestatie geleverd	-60% tot -75%
3	zeer onvoldoende	de prestatie is zeer aanzienlijk lager dan de opgaven	-45% tot -60%
4	ruim onvoldoende	de prestatie is aanzienlijk lager dan de opgaven	-30% tot -45%
5	onvoldoende	de prestatie is significant lager dan de opgaven	-15% tot -30%
6	voldoende	de prestatie evenaart in belangrijke mate de opgaven	-5% tot -15%
7	ruim voldoende	de prestatie is gelijk aan de opgaven	-5% tot +5%
8	goed	de prestatie overtreft de opgaven	+5% tot +20%
9	zeer goed	de prestatie overtreft de opgaven behoorlijk	+20% tot +35%
10	uitmuntend	de prestatie overtreft de opgaven aanzienlijk	> +35%

9 Indien deze er niet zijn, kijkt de commissie naar de prestaties in het licht van wat is geformuleerd in de ondernemings- of beleidsplannen van de corporatie zelf. De corporatie dient dan vanuit haar visie de opgave te onderbouwen.

De recent gevisiteerde corporaties (onder de methode 5.0) worden op Presteren naar Opgaven met een hoger cijfer beoordeeld dan de corporaties onder de methode 4.0 (Figuur 3-4). Onder de methode 5.0 zijn er geen onvoldoendes gegeven op dit onderdeel. Voor het gros van de corporaties oordeelt de commissie dat de prestaties gelijk zijn aan de opgaven; ze scoren een 7.

De samenhang tussen de scores op de zes prestatievelden is beperkt. Dat betekent dat een hoge score op het ene prestatieveld niet automatisch gepaard gaat met een hoge score op andere velden.

Figuur 3-4 Visitatiescores op Presteren in het licht van de opgaven, gemiddelden en spreiding per methode



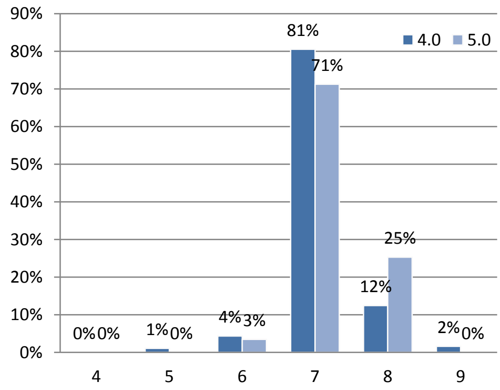
	4.0	5.0
Aantal	188	87
Gemiddelde	7,0	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,4

3.2.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

Bij het eerste prestatieveld (Huisvesting van de primaire doelgroep) beoordeelt de visitatiecommissie de prestaties op het gebied van betaalbaarheid, woningtoewijzing en doorstroming. Denk bijvoorbeeld aan de omvang en samenstelling van de voorraad, de prijsstelling van het jaarlijkse aanbod, de toewijzingen aan lage inkomensgroepen of de (bevordering van de) dynamiek op de woningmarkt – en de afspraken die hierover zijn gemaakt. Ook het al dan niet voldoen aan de taakstelling voor het huisvesten van statushouders(opgedragen door het Rijk) krijgt een plek in dit prestatieveld.

In Figuur 3-5 is te zien dat de corporaties, gevisiteerd onder de methode 5.0, allen met een 6 of hoger zijn beoordeeld. Verreweg de meeste corporaties worden beoordeeld met een 7; het gemiddelde is dan ook een 7,2. Dat betekent bijvoorbeeld dat de omvang van sociale voorraad in een gemeente, de toewijzingen of de slaagkansen en wachttijden aansluiten bij wat hierover in de woonvisie of prestatieafspraken is vastgelegd.

Figuur 3-5 Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroep, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	185	87
Gemiddelde	7,1	7,2
Standaarddeviatie	0,5	0,5

De lagere scores

De lager beoordeelde corporaties (die dus in mindere mate de externe opgaven evenaren dan de andere corporaties) hebben diverse achtergrondkenmerken. We zien dus geen verband met grootte of het type corporatie. Een terugkerende verklaring bij deze corporaties is dat de corporaties de indruk hebben niet altijd voldoende invloed te kunnen uitoefenen op de omstandigheden op de lokale woningmarkt:

> *"Met name op de […] woningmarkt is beschikbaarheid een aandachtspunt. Zowel de wachttijd als de zoektijd van woningen zijn de afgelopen jaren niet gedaald, in weerwil van de opgave uit de prestatieafspraken op dit punt. Wel is een lotingsysteem voor woningzoekenden met een spoedeisende urgentie ingevoerd. De corporatie geeft aan dat de wachttijd in de praktijk nauwelijks te beïnvloeden is. De beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen staat hierdoor nog steeds onder druk."*

De hogere scores

Bij de corporaties die met een 8 of hoger worden beoordeeld, blijkt vaak het aandeel betaalbare huurwoningen een rol te spelen; ze zijn in staat een relatief groot deel van de woningen onder de aftoppingsgrenzen te verhuren en/of aan te bieden. Ook het voldoen aan de taakstelling voor het huisvesten van statushouders leidt tot een hogere beoordeling. Evenals het besteden van extra aandacht aan het huisvesten van jongeren. Voorbeelden van dit laatste zijn het labelen van een deel van de voorraad voor jongeren en het te koop aanbieden van woningen via bijvoorbeeld Koopgarant aan jonge, startende huishoudens die net te veel verdienen om toegang te hebben tot de sociale huurmarkt.

Doorstroming (van zowel ouderen als jongeren) is ook voor de best scorende corporaties een punt van aandacht:

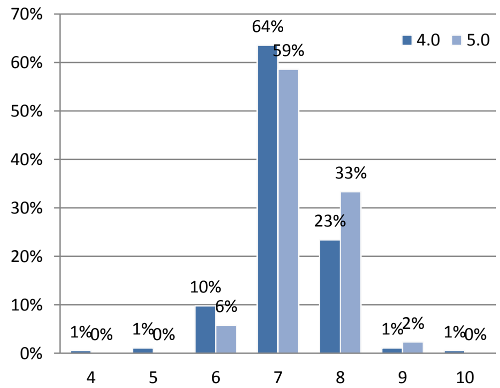
“Doorstroming vanuit jongerenappartementen vindt nauwelijks plaats, waardoor op grote schaal sprake is van scheefwonen (80%). De oorzaak van de geringe doorstroming ligt in belangrijke mate bij externe factoren, waaronder de economische crisis.”

3.2.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Het tweede prestatieveld is de Huisvesting van bijzondere doelgroepen. Hier draait het om de huisvesting van ouderen met een specifieke zorg- of huisvestingsbehoefte; personen met een beperking, of huishoudens die zorg en/of begeleiding nodig hebben of speciale eisen aan hun woning stellen.

In Figuur 3-6 is te zien dat in de methode 5.0 geen van de 87 woningcorporaties op dit prestatieveld een cijfer onder het ijkpunt van een 6 krijgt. Het gemiddelde ligt op een 7,3. Vrijwel alle corporaties presteren gelijk aan de opgave en krijgen daarvoor een 7. Wat die opgave is, verschilt. Denk bijvoorbeeld aan (contingent)afspraken over de huisvesting van uitstroom uit opvangvoorzieningen; deze worden vaak gehaald. Maar het kan ook gaan over voldoende aanbod aan zorggeschikte of toegankelijke woningen.

Figuur 3-6 Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	184	87
Gemiddelde	7,1	7,3
Standaarddeviatie	0,7	0,6

De hogere scores

Corporaties die op dit prestatieveld een 8 of hoger scoren worden door de visitatiecommissie vaak omschreven als corporaties die met de bijzondere doelgroep meedenken en open staan voor creatieve oplossingen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het transformeren van bestaande woningen tot woonzorgclusters, maar ook om het stimuleren van andere (markt)partijen tot het nemen van initiatieven of het samenwerken aan bijvoorbeeld projecten op het gebied van ouderenhuisvesting.

Definitie soms niet eenduidig

Uit de toelichting in de visitatierapporten blijkt dat de definitie van "bijzondere doelgroepen" niet eenduidig geïnterpreteerd wordt. In meerdere visitatierapporten wordt het huisvesten van statushouders, studenten of starters in de beoordeling van het prestatieveld Huisvesting bijzondere doelgroepen meegenomen. Deze doelgroepen hebben niet zozeer zorg of begeleiding nodig of speciale eisen aan de woning stellen. Hier lijkt mee te spelen dat de precieze definitie afhangt van wat hier in het lokale beleid over is opgenomen.

Deze definitiekwestie leidt in een aantal gevallen tot een beoordeling die de vergelijkbaarheid van de cijfers op dit onderdeel bemoeilijkt, zoals wordt geïllustreerd door onderstaand citaat (het oordeel van de commissie is in dit geval een 7):

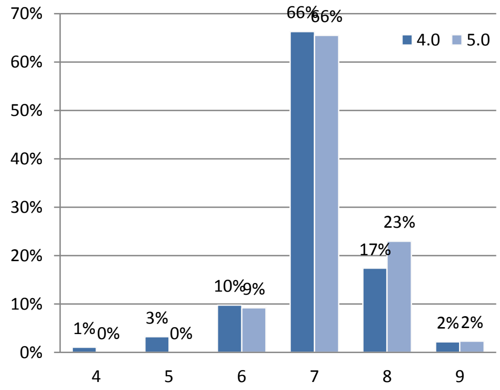
> *"De commissie constateert dat er een stevige opgave ligt voor de huisvesting van ouderen, die nu langer thuis blijven wonen. De corporatie heeft onderzoek gedaan naar die opgave en geconstateerd dat zij kwantitatief voldoende levensloopbestendige woningen in haar beheer heeft om aan deze opgave te voldoen. Het probleem is echter dat niet alle levensloopbestendige woningen bewoond worden door de doelgroep die daar belang en behoefte aan heeft. De corporatie lijkt niet bereid om zich verder in te spannen om aan de opgave tegemoet te komen. […] Positiever is de commissie over de huisvesting van studenten en andere bijzondere doelgroepen. In samenspraak met universiteit en hogeschool heeft de corporaties in de afgelopen vier jaar circa 200 studentenwoningen opgeleverd en nog een aantal projecten in voorbereiding. De commissie vindt dat een goed resultaat ten behoeve van deze bijzondere doelgroep."*

3.2.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Bij het derde prestatieveld beoordeelt de commissie de woningkwaliteit, de kwaliteit van de dienstverlening en de inspanningen van de corporatie op gebied van energie en duurzaamheid.

Geen van de 87 gevisiteerde corporaties wordt op dit onderwerp met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld (zie Figuur 3-7). Het overgrote deel van de corporaties presteert gelijk aan de opgaven en krijgt een 7. Dat betekent dat bijvoorbeeld de onderhoudsstaat, de energielabel van de voorraad of de kwaliteit van de dienstverlening aansluiten bij wat hierover in woonvisie en prestatieafspraken, of in eigen ondernemingsbeleid, is vastgelegd.

Figuur 3-7 Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	184	87
Gemiddelde	7,0	7,2
Standaarddeviatie	0,7	0,6

De hogere scores

De corporaties die op dit onderdeel met een 8 of hoger beoordeeld worden, hebben grote inspanningen verricht op het gebied van energiebesparing en duurzaamheid, waardoor ook de basiskwaliteit van de voorraad omhoog gaat:

> *"De ambities van de corporatie op het terrein van duurzaamheid en energiebesparing reikten aanzienlijk verder dan streven naar energiebesparende en duurzame maatregelen bij nieuwbouw en renovatie. Bij meerdere complexen die zijn gerealiseerd, ging het om innovatieve duurzaamheidsmaatregelen, waarmee de corporatie landelijk in het nieuws is gekomen en hiervoor is onderscheiden."*

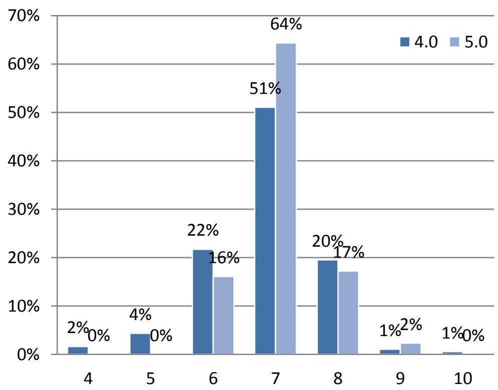
3.2.4 (Des)investeren in vastgoed

Het vierde prestatieveld betreft de (des)investeringen van de corporatie in het vastgoed. Denk dan bijvoorbeeld aan sloop en nieuwbouw, renovaties of groot onderhoud, de realisatie van maatschappelijk vastgoed en verkoop van woningen. Ook op dit prestatieveld wordt het overgrote deel van de corporaties beoordeeld met een 7. Figuur 3-8 toont de scores op dit prestatieveld. Dit betekent dat de corporaties over het algemeen de gemaakte afspraken omtrent nieuwbouw, sloop, verbetering en maatschappelijk vastgoed, daadwerkelijk realiseren. Daarnaast zijn er corporaties die de gemaakte afspraken niet na (kunnen) komen, maar voldoende weten te onderbouwen waarom dat niet gelukt is:

> *"De corporatie heeft verder de afgelopen visitatieperiode stevig geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed. De corporatie heeft minder maatschappelijk vastgoed opgeleverd dan oorspronkelijk gepland. Dat komt onder meer door de verandering in de regelgeving ten aanzien van het investeren in maatschappelijk vastgoed (niet-Daeb) en de investeringsstop in 2012. Daarbij heeft de corporatie voorrang gegeven aan de investeringen in woningen boven maatschappelijk*

vastgoed. De commissie vindt dat de corporatie in het licht van de veranderde opgaven ruim voldoende heeft gepresteerd."

Figuur 3-8 Visitatiescores op (Des)investeren in vastgoed, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	184	87
Gemiddelde	6,8	7,0
Standaarddeviatie	0,9	0,7

De lagere scores

De twee corporaties die een onvoldoende scoren (onder het ijkpunt van een 6) zijn beide (middel)grote herstructureringscorporaties die opereren in een (zeer) sterk stedelijk werkgebied. Het aantal daadwerkelijk gesloopte, nieuwgebouwde én verbeterde woningen lag in de visitatieperiode lager dan wat was vastgelegd en voorgenomen. Daarnaast was in deze twee gevallen het afwijken van de afspraken niet voldoende onderbouwd naar het oordeel van de commissie.

De hogere scores

De corporaties die met een 8 of hoger beoordeeld worden, krijgen van de visitatiecommissie waardering voor het feit dat zij, ondanks veranderde marktomstandigheden (zoals economische crisis of bevolkingskrimp), zijn blijven investeren in nieuwbouw- of renovatieprojecten:

> *"In de afgelopen vier jaar heeft de corporatie in totaal 30 nieuwbouwwoningen opgeleverd en nog eens 18 woningen ontwikkeld die begin 2015 zijn opgeleverd. Daarnaast heeft de corporatie de renovatie van een wijk versneld uitgevoerd (183 woningen) tot zeer grote tevredenheid van bewoners en andere betrokkenen zoals de gemeente. De commissie vindt deze in omvang en intensiteit grote prestaties opvallend voor een kleine corporatie, en dat in een tijd waarin andere investeerders gedwongen zijn om investeringen uit te stellen of te beëindigen."*

3.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Bij het vijfde prestatieveld, Kwaliteit van wijken en buurten, worden de verbetering van de leefbaarheid, het wijk- en buurtbeheer en de aanpak van overlast beoordeeld.

Figuur 3-9 toont de scores. Het gemiddelde bedraagt een 7,1 en geen van de 87 gevisiteerde corporaties wordt op dit prestatieveld onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Voor vrijwel alle gevisiteerde corporaties geldt dan ook dat de geleverde prestaties gelijk zijn aan de opgaven. Uit de visitatierapporten blijkt dat alle corporaties investeren in de leefbaarheid en wijk- en buurtbeheer. Over de aanpak van overlast wordt in de rapporten minder vaak gerapporteerd.

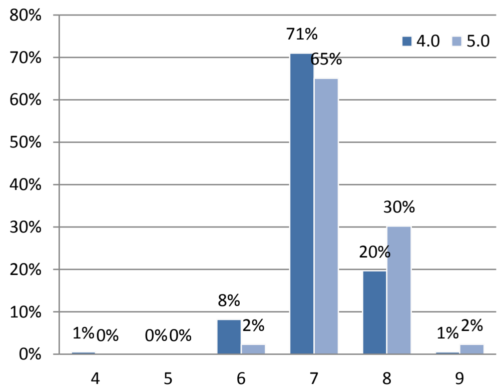
De lagere scores

De laagst scorende corporaties zijn erg divers in de geanalyseerde achtergrondkenmerken. Hun lagere score heeft vaak te maken met minder investeringen in de leefbaarheid en het wijk- en buurtbeheer dan vastgelegd of voorgenomen[10]. Verklaringen voor die lagere investeringen zijn in de rapporten niet te vinden.

De hogere scores

De corporaties die met een 8 of hoger beoordeeld worden blinken uit in hun fysieke en sociale ingrepen op het gebied van leefbaarheid. De corporaties zijn ook goed in het betrekken van huurders en instanties bij het verbeteren van de kwaliteit in wijken en buurten. Het onderhoud van de tuinen van woningen en wooncomplexen is – zoals voor bijna alle corporaties – ook voor de best scorende corporaties een punt van aandacht.

Figuur 3-9 Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	184	86
Gemiddelde	7,1	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5

10 Nota bene: over het derde onderdeel van dit prestatieveld, de aanpak bij overlast, is lang niet altijd iets terug te vinden in de visitatierapporten.

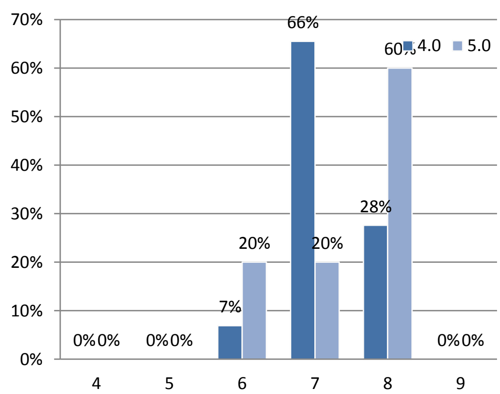
3.2.6 Overige of andere prestaties

Indien een corporatie of gemeente zelf nog andere opgaven heeft vastgesteld, worden de prestaties hierop apart beoordeeld in het zesde prestatieveld. Dit zijn voornamelijk de opgaven die niet onder de andere prestatievelden geschaard kunnen worden.

5 van de 87 met methode 5.0 gevisiteerde corporaties hebben van de visitatie-commissie een score gekregen op dit prestatieveld, zoals is te zien in Figuur 3-10. Bij 3 van de 5 corporaties, die op dit onderdeel een beoordeling hebben gekregen, zijn vooraf geen opgaven geformuleerd. De commissie waardeert dus de 'spontane' of niet vastgelegde bijzondere inspanning van de corporatie. Het gaat in de rapporten om de volgende activiteiten[11]:

- de huisvesting van de creatieve industrie;
- ondersteuning van huurders met een sociale achterstand;
- inspanningen voor het behoud van cultureel erfgoed;
- investeren in nieuwbouw van hoge architectonische waarde;
- het door middel van sponsoring bijdragen aan maatschappelijke initiatieven.

Figuur 3-10 Visitatiescores op Overige of andere prestaties, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	29	5
Gemiddelde	7,1	7,4
Standaarddeviatie	0,5	0,9

3.2.7 Ontwikkeling en samenhang deelscores

We hebben de ontwikkeling van en de samenhang tussen de deelscores geanalyseerd.

11 Activiteiten die destijds positief werden beoordeeld, maar die nu niet meer mogen en zeker anders gewaardeerd zouden worden.

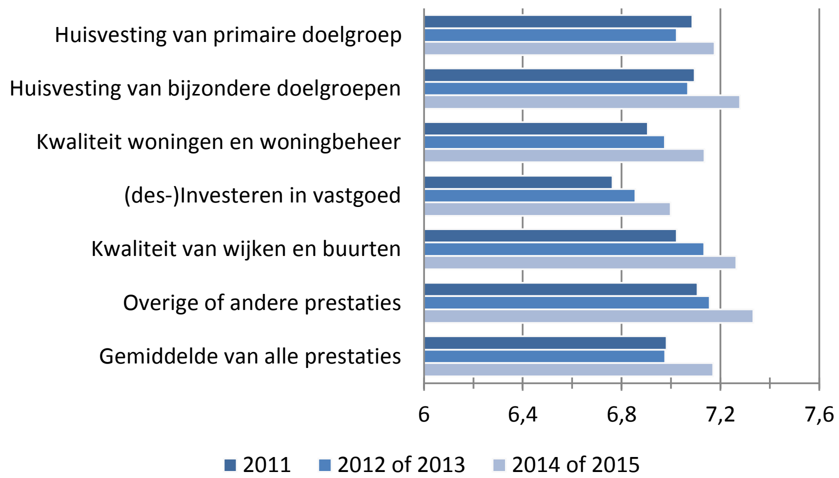
Ontwikkeling van deelscores: betere scores?

Figuur 3-11 toont de ontwikkeling van de deelscores. Hoewel de verschillen klein zijn, is te zien dat het oordeel in 2014 of 2015 hoger ligt dan in de periode daarvoor.

Dit positievere oordeel kan twee dingen betekenen. In de eerste plaats natuurlijk dat de corporaties de afgelopen jaren daadwerkelijk beter zijn gaan presteren. In de tweede plaats kan het betekenen dat de opgaven de laatste jaren realistischer zijn geformuleerd.

In de praktijk heeft de corporatie vaak invloed op het formuleren van de opgaven; bijvoorbeeld bij het opstellen van een woonvisie of het maken van prestatieafspraken. De indruk is dat de corporaties, mede onder invloed van het veranderende gesternte, duidelijker hun grenzen zijn aan aangeven. Dit vertaalt zich in realistischere opgaven (en dus hogere scores).

Figuur 3-11 Ontwikkeling deelscores (4.0 en 5.0)



Beperkte samenhang deelscores

Tabel 3-1 laat de onderlinge samenhang zien tussen de deelscores. Over het algemeen geldt dat corporaties die hoog scoren op het ene prestatieveld ook op het andere prestatieveld hoog scoren. De positieve samenhang is echter niet sterk. Corporaties kunnen dus op het ene vlak goed scoren en op het andere juist niet goed scoren.

Tabel 3-1 Correlatiematrix deelscores Presteren naar Opgaven en Ambities, methode 4.0 en 5.0,

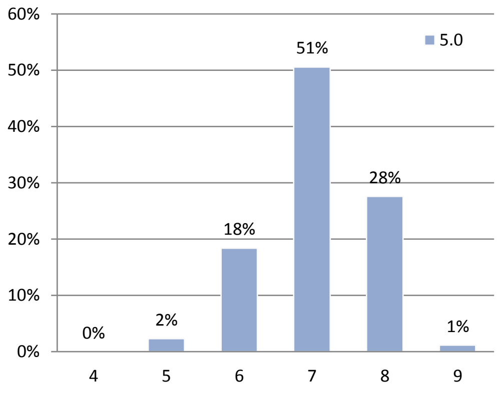
	PnO1	PnO2	PnO3	PnO4	PnO5
PnO1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PnO2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	0,221				
PnO3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	0,322	0,314			
PnO4 (des-)Investeren in vastgoed	0,202	0,301	0,369		
PnO5 Kwaliteit van wijken en buurten	0,263	0,397	0,312	0,239	
PnO6 Overige of andere prestaties	*0,028*	0,440	0,513	0,512	0,367

3.3 Ambities

Het tweede onderdeel van het eindperspectief Presteren naar Opgaven en Ambities is de beoordeling van de Ambities. Het uitgangspunt hierbij zijn de ambities die de corporatie in de visitatieperiode heeft geformuleerd, bijvoorbeeld in het ondernemings- of meerjarenbeleidsplan. De vraag is in hoeverre de ambities gemotiveerd en verantwoord zijn, aansluiten op de opgaven of hier beargumenteerd van afwijken.

Te zien is in Figuur 3-12 dat de ambities van vrijwel alle gevisiteerde corporaties (onder methode 5.0) overeenkwamen met de geformuleerde externe opgaven. Corporaties scoren gemiddeld een 7,1 op dit onderdeel. Hun ambities sluiten dus goed aan bij de opgaven in het werkgebied. Ook hier speelt zeer waarschijnlijk mee dat corporaties mede de opgaven bepalen.

Figuur 3-12 Visitatiescores op Ambities in relatie tot de opgaven, gemiddelden en spreiding



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,1
Standaarddeviatie		0,8

De hogere scores

Corporaties met een hogere beoordeling, hebben de ambities, en eventuele afwijkingen ten opzichte van de externe opgaven, goed onderbouwd en verantwoord. Ook stellen deze corporaties de ambities frequent bij aan de actuele situatie. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het bijstellen van ambities naar aanleiding van nieuwe inzichten of een tussentijdse evaluatie (bijvoorbeeld van prestatieafspraken). Een hoge score wil dus niet zeggen dat de ambities hoger zijn dan de opgaven.

> *"De ambities van de corporatie zijn meetbaar gemaakt in de bedrijfsplannen. Vanuit trends en ontwikkelingen in de samenleving en het werkgebied worden doelstellingen en indicatoren opgesteld. Op deze wijze kunnen de ambities ook op een actieve wijze gehanteerd worden door de corporatie en matchen de prestaties aan datgene waar behoefte is vanuit het werkgebied. De verantwoording van de ambities is hiermee geborgd. De bedrijfsplannen bouwen voort op het beleidsplan, waar op strategisch niveau de ambities onderbouwd zijn."*

Twee onvoldoendes

2 van de 87 corporaties (in methode 5.0) krijgen een score onder het ijkpunt van een 6. Dit zijn allebei kleine corporaties (minder dan 5.000 woningen). De motivatie voor de beoordeling houdt met de grootte echter geen verband. De commissie wijst erop dat de ambities op een passieve wijze worden gehanteerd (dus niet worden vertaald in bijvoorbeeld bedrijfsplannen en niet met regelmaat worden getoetst) of dat de hoge ambities onvoldoende onderbouwd zijn.

3.4 Opvallende zaken

Uit de analyse van de oordelen met betrekking tot het perspectief Presteren naar Opgaven en Ambities zijn twee opvallende zaken naar voren gekomen.

Veel rond 7, nauwelijks onvoldoendes

In de plaats valt op dat er nauwelijks onvoldoendes zijn, ook niet op de onderliggende cijfers[12]. De gevisiteerde corporaties doen het op dit vlak dus relatief goed: hun prestaties komen overeen met de opgave. De analyse van de cijfers laat zien dat corporaties de laatste jaren iets beter zijn gaan scoren. Dit kan betekenen dat ze beter zijn gaan presteren, maar wat hierbij zeker ook een rol speelt is dat corporaties zelf een rol hebben in het formuleren van de opgaven. De indruk is dat de corporaties de laatste jaren duidelijker hun grenzen zijn gaan

12 Hierbij past de aantekening dat iedere deelscore een gemiddelde is van de oordelen van de visitatoren. Hoge en lage scores 'verdwijnen' op die manier.

aangeven. Dit vertaalt zich vervolgens in realistischere opgaven en dus in hogere scores.

Geen verschillen naar achtergrondkenmerken

Het tweede dat opvalt, is dat we nauwelijks betekenisvolle relaties hebben gevonden tussen het presteren van corporaties en hun achtergrondkenmerken. Er is in de visitatiescores dus geen verband tussen bijvoorbeeld de grootte van de corporatie of de aard van de opgave (aan de hand van CFV-referentiegroepen) aan de ene kant, en het presteren naar bepaalde opgaven aan de andere.

4 Presteren volgens Belanghebbenden

Het perspectief **Presteren naar volgens Belanghebbenden** biedt ruimte voor de inbreng van belanghebbenden. Hier is dus niet de commissie aan het woord, maar de gemeenten, huurdersverenigingen en andere belanghebbenden.

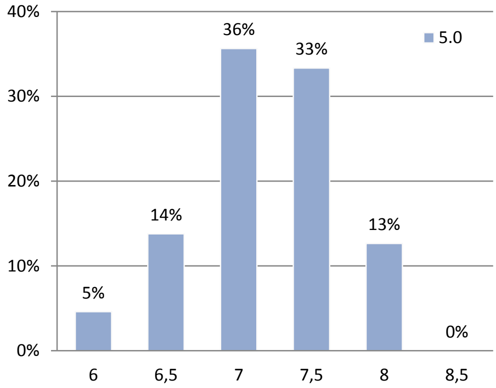
Onder belanghebbenden worden in ieder geval verstaande de huurders(organisaties), de gemeente(n) en andere belanghebbenden (zoals collegacorporaties, politie of zorginstellingen). De inbreng van belanghebbenden gebeurt via afzonderlijke interviews met gemeenten en met huurders, soms aangevuld met groepsgesprekken of ingevulde vragenlijsten. Waar mogelijk worden ook klanttevredenheidsonderzoeken, overlegverslagen en dergelijke gebruikt bij het vormen van een oordeel.

De belanghebbenden oordelen – onafhankelijk van elkaar – over de prestaties van de corporatie. Zij krijgen ook de mogelijkheid om verbeterpunten voor te dragen. Gevraagd wordt naar drie onderwerpen: (1) de maatschappelijke prestaties van de corporatie; (2) de relatie en wijze van communicatie met de corporatie en (3) de invloed op het beleid van de corporatie.

4.1 Eindscore Presteren volgens belanghebbenden

Op het perspectief Presteren volgens belanghebbenden hebben de corporaties die gevisiteerd zijn onder methode 5.0 een gemiddelde eindscore van 7,2 behaald. Figuur 4-1 toont de verdeling van de eindscores op dit perspectief. Geen van de 87 corporaties scoort lager dan een 6. De eindcijfers variëren van 6,1 tot 8,2.

Figuur 4-1 Visitatiescores op Presteren volgens Belanghebbenden, gemiddelden en spreiding



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,2
Standaarddeviatie		0,5

Er is sprake van een negatieve samenhang tussen de grootte van de corporatie en de eindcijfers voor dit perspectief: (zeer) kleine corporaties (XXS of XS; kleiner dan 2.500 woningen) scoren, met een gemiddelde van 7,5, beter dan grote corporaties (L of XL; meer dan 10.000 woningen), met een gemiddelde van 6,9. Het landsdeel of de stedelijkheid van het werkgebied heeft geen invloed op de eindscores.

Het eindcijfer betreft een gewogen gemiddelde van drie deelscores, die in 4.2, 4.3 en 4.4 worden toegelicht.

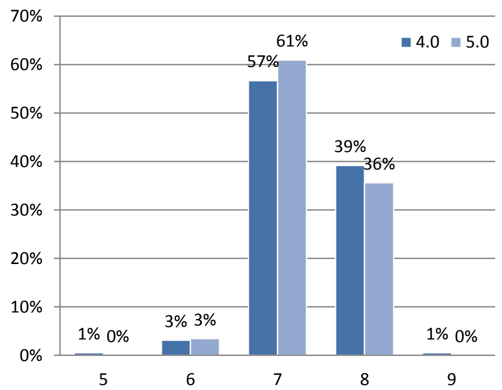
4.2 Maatschappelijke prestaties

Belanghebbenden geven hun oordeel over de maatschappelijke prestaties van de corporatie aan de hand van dezelfde 5 of 6 prestatievelden die de commissie hanteert (zie paragraaf 3.2).

Het overgrote deel van de onder de methode 5.0 gevisiteerde corporaties heeft op dit onderdeel een eindcijfer rond de 7. Het gemiddelde (7,3) is gebaseerd op 3 deelcijfers (Figuur 4-2). Ook onder de deelcijfers op de zes prestatievelden komen geen onvoldoendes voor. Kijken we echter naar de deelcijfers van de verschillende (groepen) belanghebbenden dan zien we dat corporaties met enige regelmaat een onvoldoende krijgen.

Voor alle zes prestatievelden geldt dat de huurders(organisaties) de prestaties van de corporaties gemiddeld lager beoordelen dan de andere stakeholders. De deelcijfers per prestatieveld komen in de volgende paragrafen aan de orde. Per prestatieveld laten we ook de verschillen tussen de oordelen van de groepen stakeholders zien.

Figuur 4-2 Visitatiescores op Prestaties, gemiddelden en spreiding per methode

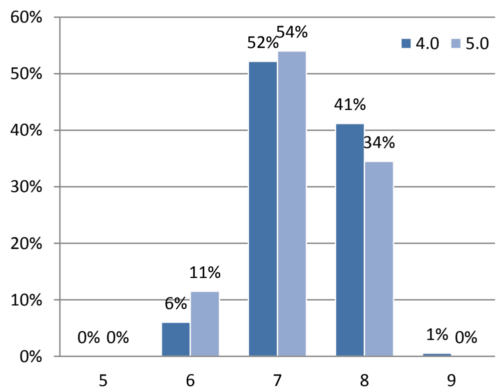


	4.0	5.0
Aantal	194	87
Gemiddelde	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,5	0,4

4.2.1 Huisvesting van de primaire doelgroep

Het eerste prestatieveld gaat over de Huisvesting van de primaire doelgroep (zie Figuur 4-3) Het overgrote deel van de corporaties wordt, zowel onder methode 4.0 als 5.0, beoordeeld met een 7 of een 8. Belanghebbenden zijn tevreden met de prestaties op het gebied van huisvesting primaire doelgroep. De cijfers liggen in het laatste jaar wat lager dan in de jaren daaraan voorafgaand.

Figuur 4-3 Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroep, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	182	87
Gemiddelde	7,3	7,1
Standaarddeviatie	0,5	0,6

Tabel 4-1 Visitatiescores op Huisvesting van de primaire doelgroep, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	overige
Aantal	139	135	125
Gemiddelde	6,8	7,5	7,4
Standaarddeviatie	1,0	0,6	0,7
Minimum	2,3	6,3	5,0
Maximum	8,5	9,0	9,5

De lagere scores: zorgen van huurders

Onder de methode 5.0 worden twee van de 87 gevisiteerde woningcorporaties onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. De ene corporatie wordt beoordeeld met een 5,5 de ander met een 5,9. Dit lage cijfer komt een (dikke) onvoldoende van de huurdersvertegenwoordiging. In Tabel 4-1 is te zien dat de huurdersvertegenwoordigingen doorgaans lager oordelen dan de andere belanghebbenden. De kritische beoordeling door de huurders richt zich op de beschikbaarheid van voldoende betaalbare woningen (van een goede kwaliteit) voor de primaire doelgroep. Huurders spreken op deze punten hun zorg uit;

> *"Is de gewone man, bijvoorbeeld een stratenmaker, nog wel een doelgroep van de corporatie? De zeggingskracht van de visie zou*

groter kunnen zijn, als de corporatie met cijfers kan aantonen dat haar visie in de praktijk ook de resultaten brengt die ze ervan verwacht. Laat zien dat het werkt. Nu hebben de huurdersbelangenvereniging maar ook gemeenten zorg over de vraag of de corporatie nog wel de primaire doelgroep bedient. De corporatie maakt zich met haar actieve sociale koopstrategie bovendien kwetsbaar voor het verwijt dat ze vooral wil cashen, zeker als er meer woningen worden verkocht dan er worden bijgebouwd."

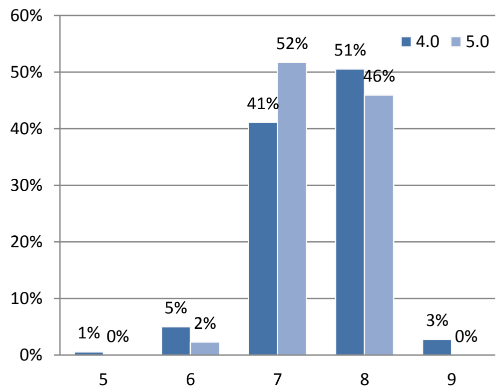
Ook bij de corporaties met een hoger eindcijfer op dit deelprestatieveld beoordelen de huurders de corporatie vaak minder goed dan de gemeente(n) en de overige belanghebbenden, zoals blijkt uit onderstaand citaat.

"Vertegenwoordigers van de gemeenten geven voor dit onderdeel allen cijfers tussen de 7 en de 8. Hieruit spreekt waardering voor de inzet van de corporatie als het gaat om de beschikbaarheid en betaalbaarheid van het bezit. Het contrast met de oordelen van de huurders is vrij groot. Huurders noemen juist de betaalbaarheid en specifiek de beschikbaarheid van woningen in de gemeenten als reden voor hun onvoldoende beoordelingen."

4.2.2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen

Op het prestatieveld Huisvesting van bijzondere doelgroepen (Wonen en zorg) scoren nagenoeg alle 87 gevisiteerde corporaties (methode 5.0) een eindcijfer van een 7 of een 8. Over het algemeen zijn de belanghebbenden op dit punt tevreden met de geleverde prestaties, zo blijkt uit Figuur 4-4.

Figuur 4-4 Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	180	87
Gemiddelde	7,4	7,4
Standaarddeviatie	0,6	0,5

Tabel 4-2 Visitatiescores op Huisvesting van bijzondere doelgroepen, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	overige
Aantal	137	137	136
Gemiddelde	7,3	7,5	7,5
Standaarddeviatie	0,8	0,6	0,7
Minimum	4,0	5,7	5,5
Maximum	9,2	9,0	9,3

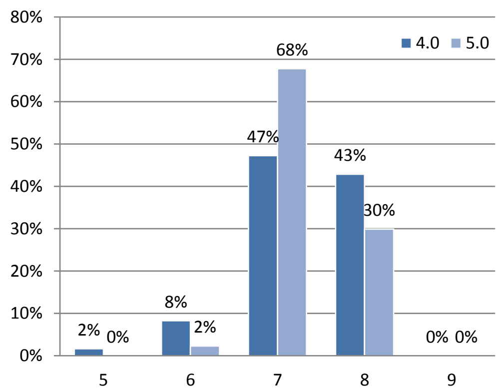
Een enkele keer wordt een onvoldoende uitgedeeld door de huurdervertegenwoordigers (zie Tabel 4-2). Uit de visitatierapporten blijkt dat de enkele onvoldoende die op dit prestatieveld uitgedeeld is, verklaard wordt vanuit (de eigen ervaring met) het aanvragen van aanpassingen van woningen:

> *"De huurdervertegenwoordigers constateren, mede op basis van persoonlijke ervaringen, dat de corporatie erg weinig aandacht heeft voor het aanpassen en levensloopbestendig maken van woningen. Er is sprake van een gebrek aan kennis, invoelingsvermogen en bereidwilligheid bij de corporatie."*

4.2.3 Kwaliteit woningen en woningbeheer

Op het derde prestatieveld (Kwaliteit van woningen en woningbeheer) scoort geen van de 87 gevisiteerde corporaties onder het ijkpunt van een 6. Ook op dit onderdeel wordt de overgrote meerderheid beoordeeld met een 7 of een 8 (Figuur 4-5). De stakeholders geven daarmee aan tevreden te zijn over het onderhoud van de woningen en de dienstverlening rondom het beheer van de woningen. Veel corporaties hebben in de visitatieperiode geïnvesteerd in het verduurzamen van de voorraad.

Figuur 4-5 Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	182	87
Gemiddelde	7,3	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5

Tabel 4-3 Visitatiescores op Kwaliteit woningen en woningbeheer, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	overige
Aantal	140	138	133
Gemiddelde	7,1	7,3	7,4
Standaarddeviatie	0,9	0,7	0,5
Minimum	4,6	5,0	5,7
Maximum	10,0	9,0	9,0

Hoewel de huurders ook op dit onderdeel het minst positief oordelen (zie Tabel 4-3), zijn er slechts 7 corporaties die daadwerkelijk een cijfer onder een 6 krijgen. Over het algemeen zijn de huurders mild in hun oordeel:

> *"Een deel van de huurders geeft aan dat de voorraad gedeeltelijk wat oudere en simpelere woningen bevat, maar dat de kwaliteit hier op zich goed van is."*
>
> *"De huurders vinden dat de woningen er goed bij staan. Wel valt op dat de corporatie de vervangingstermijn oprekt, waardoor hier en daar de kwaliteit minder wordt. Makkelijk te verhelpen klachten die over de woningkwaliteit gaan worden prima opgelost. De corporatie is ook goed bereikbaar voor haar huurders. Via een centrale kunnen huurders ook buiten kantooruren klachten melden. Huurders hebben ook een vaste klantmanager toegewezen gekregen. Dit komt de dienstverlening ten goede en wordt gewaardeerd."* [Huurdersoordeel: 8,0]

De lagere scores

3 van de 5 minder goed beoordeelde corporaties zijn grote herstructureringscorporaties die opereren in een zeer sterk stedelijk werkgebied en behoren tot grootteklasse XL (meer dan 25.000 woningen). In een aantal rapporten is te lezen dat huurders het beeld hebben dat de corporatie vooral de buitenkant van de woningen onderhoudt, maar zich te weinig bezighoudt met het onderhoud achter de voordeur. Daarnaast noemen zij het uitstellen van grootschalig onderhoud en renovatie als minpunt.

Voor een aantal corporaties speelt ook het verouderde woningbezit een rol bij de minder positieve beoordeling. Het bezit van deze corporaties vergt veel op het gebied van onderhoud, renovatie en verduurzaming. Het zijn met name de huurders(vertegenwoordigers) die aangeven dat de corporatie er niet in slaagt het onderhoud voldoende bij te houden;

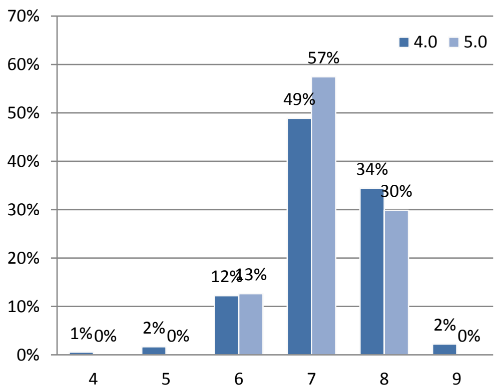
> *"De huurders beoordelen de prestaties op dit veld met een 4,6 als onvoldoende. Het woningbestand van de corporatie is relatief oud. De huurders geven aan dat het onderhoud daarmee geen gelijke trend houdt."*

Wat betreft kwaliteit van de dienstverlening wordt een aantal maal benoemd dat deze minder wordt ten gevolge van het ontbreken van persoonlijk contact. Huurders kunnen niet meer zomaar langs komen en er zijn te weinig medewerkers in de wijk actief.

4.2.4 (Des)investeren in vastgoed

Op het prestatieveld (Des)investeren in vastgoed scoren veruit de meeste corporaties een 7 of een 8 (gemiddeld een 7,1, zie Figuur 4-6). 2 van de 87 gevisiteerde corporaties scoren onder het ijkpunt van een 6. Zowel gemeenten, overige belanghebbenden als ook de huurders geven aan het te waarderen wanneer corporaties ondanks de crisis er in slagen nieuwbouw te plegen. Anderzijds geven deze partijen ook aan er begrip voor te hebben als investeringsplannen geen doorgang hebben gevonden vanwege de crisis.

Figuur 4-6 Visitatiescores op (Des)investeren in vastgoed, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	180	87
Gemiddelde	7,1	7,2
Standaarddeviatie	0,7	0,6

Tabel 4-4 Visitatiescores op (Des)investeren in vastgoed, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	overige
Aantal	141	137	132
Gemiddelde	7,1	7,1	7,3
Standaarddeviatie	1,0	0,9	0,7
Minimum	3,7	4,8	5,0
Maximum	9,5	9,0	9,0

De lagere scores

De 2 corporaties die volgens de belanghebbenden een onvoldoende scoren zijn grote herstructureringscorporaties met meer dan 25.000 woningen, werkzaam in zeer stedelijk gebied. Bij beide corporaties is het lage oordeel voornamelijk te

wijten aan desinvesteringen in de bestaande woningvoorraad. Ook op het eerder besproken prestatieveld Kwaliteit woningen en woningbeheer scoorden deze corporaties relatief slecht. Niet alleen huurdersvertegenwoordigers, die dagelijks te maken hebben met de kwaliteit van de woningen, maar ook de gemeenten benadrukken het belang van een kwalitatief hoogwaardige woningvoorraad:

> *"Het (des)investeren in vastgoed wordt ook door de gemeenten, tezamen met de kwaliteit van woningen, als laagste beoordeeld. Tussen beide prestatievelden is een duidelijke relatie: de gemeenten vinden dat met name de investeringen in de bestaande voorraad achterblijven, terwijl dit de belangrijkste taak is van de corporatie. Het investeren in (sloop-)nieuwbouw en andere zaken zijn minder des corporaties en verkoop is in directe zin minder relevant voor de volkshuisvestelijke opgave."*

De hogere scores

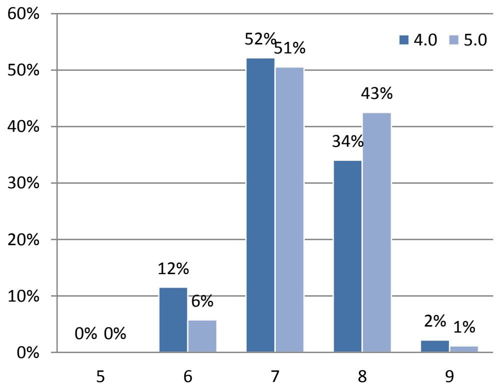
Ondanks dat in de afgelopen jaren de overgrote meerderheid van de corporaties de nodige plannen voor nieuwbouw en renovaties hebben moeten uitstellen, komt het oordeel van de belanghebbenden vaak uit op een 7 of een 8 gemiddeld. De belanghebbenden hebben over het algemeen oog voor het feit dat het uitstellen van plannen niet geheel aan de corporaties zelf te wijten valt en zijn vaak tevreden over de plannen die wel doorgang konden vinden.

4.2.5 Kwaliteit van wijken en buurten

Op het vijfde prestatieveld (Kwaliteit van wijken en buurten) scoren geen van de 87 gevisiteerde corporaties onder het ijkpunt van een 6. De laagste score is een 6,1 en het gemiddelde is een 7,3 (Figuur 4-7). Over het algemeen vinden de belanghebbenden dat de gevisiteerde corporaties zich voldoende inspannen op het gebied van leefbaarheid, wijk en buurtbeheer en de aanpak van overlast.

Bijzondere of vernieuwende initiatieven, zoals een lokaal leefbaarheidspotje dat ter beschikking staat van bewoners(organisaties), het aanbieden van iPad-trainingen voor senioren, of buurtbemiddeling worden met name de huurdersorganisaties zeer gewaardeerd. Tegelijkertijd blijken er bij alle belanghebbenden zorgen te leven over de terugtrekkende beweging van corporaties op het gebied van leefbaarheid, sociale woonomgeving of de aanpak van overlast.

Figuur 4-7 Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	182	87
Gemiddelde	7,2	7,3
Standaarddeviatie	0,6	0,5

Tabel 4-5 Visitatiescores op Kwaliteit van wijken en buurten, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	Overige
Aantal	137	135	131
Gemiddelde	7,2	7,3	7,4
Standaarddeviatie	0,9	0,9	0,7
Minimum	4,0	4,0	5,0
Maximum	9,0	10,0	9,0

4.2.6 Overige of andere prestaties

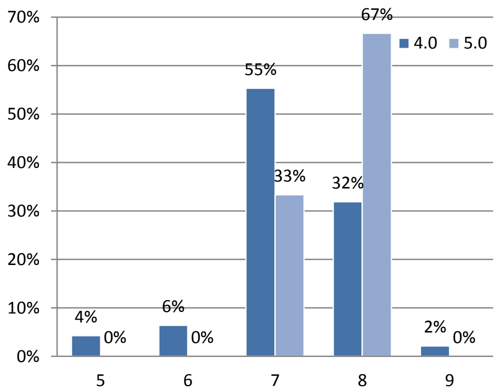
6 van de 87 corporaties zijn door de belanghebbenden beoordeeld op Overige/andere prestaties (Figuur 4-8). Deze 6 corporaties krijgen een cijfer tussen de 6,8 en de 7,8[13]. In 5 van de 6 visitatierapporten wordt niet toegelicht welke prestaties onder dit onderdeel beoordeeld zijn door de belanghebbenden. In het enige rapport waar wel een toelichting gegeven wordt op de beoordeelde prestatie, staat het volgende:

> *"Volgens de belanghebbenden steekt de corporatie positief af bij het landelijke corporatiebeeld. Zij is betrouwbaar en komt haar afspraken altijd na of legt uit waarom zij deze niet kan nakomen. De corporatie heeft een duidelijke visie en maakt deze waar. Volgens de belanghebbenden komt de visie van de corporatie overeen met datgene wat zij van een woningcorporatie verwachten. De corporatie neemt initiatieven en zoekt de belanghebbenden op voor samenwer-*

13 De corporaties die door belanghebbenden op dit onderdeel zijn beoordeeld, zijn niet dezelfde als die door de commissie op dit onderdeel zijn beoordeeld (paragraaf 3.2.6). Op basis van het onderzoek hebben we hier geen goede verklaring kunnen vinden.

king in het realiseren van nieuwe ideeën en/of ontwikkelingen. De corporatie is met haar handelen en in het realiseren van haar visie volgens de stakeholders innovatief en actueel."

Figuur 4-8 Visitatiescores op Overige of andere prestaties, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	47	6
Gemiddelde	7,2	7,4
Standaarddeviatie	0,8	0,4

Tabel 4-6 Visitatiescores op Overige of andere prestaties, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	Overige
Aantal	18	14	19
Gemiddelde	7,2	7,3	7,4
Standaarddeviatie	0,9	1,0	0,9
Minimum	4,7	6,0	6,0
Maximum	9,0	8,7	10,0

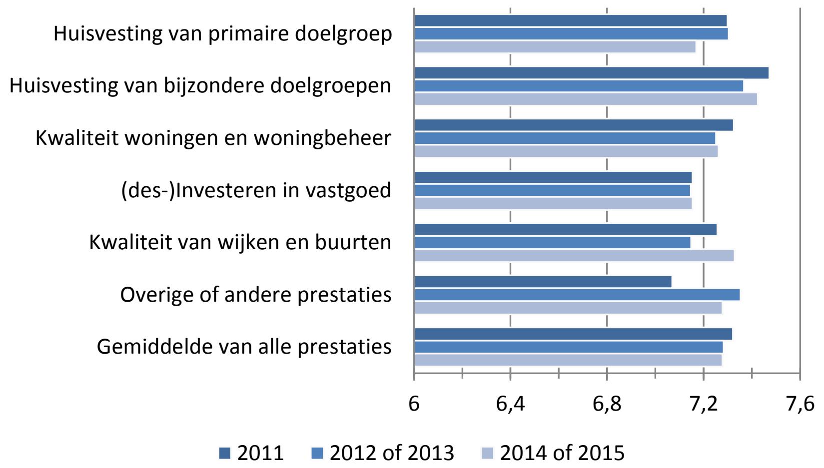
4.2.7 Ontwikkeling deelscores

Als we kijken naar de ontwikkeling van de deelscores en naar de samenhang (onderling en met het oordeel van de visitatiecommissie uit het vorige hoofdstuk) dan is het volgende te zien.

Oordelen beperkt veranderd; zorgen over primaire doelgroep en vastgoed

De score met betrekking tot de prestaties van corporaties is een gemiddelde van deelscores op dezelfde zes prestatievelden, net als bij het eerste perspectief (Presteren naar Opgaven en Ambities). Figuur 4-9 laat de gemiddelde deelscores zien, uit de visitaties met methode 4.0 en 5.0.

Figuur 4-9 Gemiddelde deelscores Presteren volgens belanghebbenden, methode 4.0 en 5.0, per jaar



De gemiddelde score van belanghebbenden voor alle prestaties samen ligt hoger dan de gemiddelde score van de visitatiecommissies. In tegenstelling tot de laatste is de gemiddelde score van belanghebbenden de afgelopen jaren niet gestegen. De deelscore over huisvesting van de primaire doelgroep is juist gedaald. Net als bij de scores van de visitatiecommissie kregen de gevisiteerde corporaties de laatste jaren ook van belanghebbenden gemiddeld de laagste deelscore bij het prestatieveld (des)investeren in vastgoed. De belanghebbenden oordeelden het meest positief over de prestaties met betrekking tot de huisvesting van bijzondere doelgroepen.

Samenhang tussen scores prestatievelden

Net als bij het vorige hoofdstuk laten we ook de onderlinge samenhang tussen de deelscores over het presteren van belanghebbenden zien in Tabel 4-7. Deze samenhang is over het algemeen groter dan bij de scores van de visitatiecommissie (zie Tabel 3-1).

In Tabel 4-8 tot en met Tabel 4-10 zijn dezelfde correlaties weergegeven voor de afzonderlijke stakeholders. Te zien is dat bij huurders de samenhang tussen het oordeel over de Huisvesting van de primaire doelgroep en andere deelscores sterker is dan bij de andere groepen stakeholders het geval is.

Figuur 4-10 toont de correlaties tussen de scores van de visitatiecommissie en de belanghebbenden. Er is wel sprake van een positieve samenhang, maar die is niet bij alle prestatievelden even sterk. Met name bij de huisvesting van de primaire doelgroep en de bijzondere doelgroepen lopen de oordelen niet gelijk op.

Tabel 4-7 Correlatiematrix deelscores Presteren volgens Belanghebbenden, methode 4.0 en 5.0

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	0,51				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	0,50	0,48			
PvB4 (des-)Investeren in vastgoed	0,50	0,47	0,58		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	0,42	0,49	0,54	0,54	
PvB6 Overige of andere prestaties	*0,20*	*0,22*	0,48	0,40	0,42

Tabel 4-8 Correlatiematrix deelscores Presteren volgens Belanghebbenden, methode 4.0 en 5.0, huurders

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	0,54				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	0,54	0,44			
PvB4 (des-)Investeren in vastgoed	0,45	0,34	0,42		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	0,50	0,42	0,44	0,54	
PvB6 Overige of andere prestaties	0,50	0,60	*0,44*	*0,26*	0,55

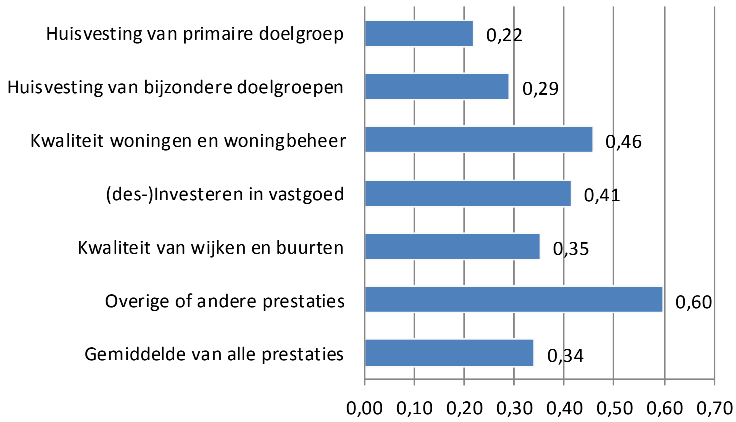
Tabel 4-9 Correlatiematrix deelscores Presteren volgens Belanghebbenden, methode 4.0 en 5.0, gemeenten

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	0,45				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	0,25	0,24			
PvB4 (des-)Investeren in vastgoed	0,37	0,34	0,44		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	0,36	0,48	0,40	0,50	
PvB6 Overige of andere prestaties	*0,44*	*0,47*	0,73	0,80	0,72

Tabel 4-10 Correlatiematrix deelscores Presteren volgens Belanghebbenden, methode 4.0 en 5.0, overig

	PvB1	PvB2	PvB3	PvB4	PvB5
PvB1 Huisvesting van primaire doelgroep					
PvB2 Huisvesting van bijzondere doelgroepen	0,44				
PvB3 Kwaliteit woningen en woningbeheer	0,30	0,39			
PvB4 (des-)Investeren in vastgoed	0,46	0,54	0,43		
PvB5 Kwaliteit van wijken en buurten	0,42	0,48	0,38	0,60	
PvB6 Overige of andere prestaties	*0,26*	0,58	0,52	0,56	0,46

Figuur 4-10 Correlaties tussen deelscores maatschappelijke prestaties volgens belanghebbenden en volgens visitatiecommissie (Presteren volgens Opgaven)

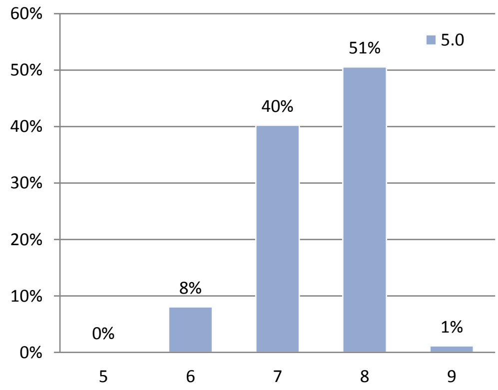


4.3 Relatie en communicatie

Het tweede onderdeel van het perspectief Presteren volgens belanghebbenden omvat de tevredenheid over de relatie en de wijze van communicatie met de corporatie.

In Figuur 4-11 en Tabel 4-11 is te zien dat belanghebbenden in ruim de helft van de gevallen zeer tevreden zijn over de relatie en wijze van communicatie: ze geven een 8 of hoger. De gemiddelde score is een 7,3. Ze prijzen de mate waarin deze corporaties bereikbaar, welwillend en vriendelijk zijn. Een proactieve en coöperatieve houding wordt ook gewaardeerd.

Figuur 4-11 Visitatiescores op Relatie en communicatie, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,3
Standaarddeviatie		0,7

Tabel 4-11 Visitatiescores op Relatie en communicatie, per belanghebbende

	huurders	Gemeenten	overige
Aantal	85	85	83
Gemiddelde	7,1	7,5	7,5
Standaarddeviatie	1,2	0,8	0,6
Minimum	2,5	5,0	5,7
Maximum	9,0	9,0	9,0

De lagere scores

Drie corporaties worden op dit prestatieveld met een onvoldoende beoordeeld. De beoordelingen lopen sterk uiteen: de corporatie die van haar huurders(organisaties) gemiddeld een 2,5 kreeg, werd door de gemeente beoordeeld met een 6,8 en door de andere belanghebbenden met een 7,4. Desbetreffende huurders(organisaties) voelden zich in de afgelopen jaren niet serieus genomen in hun rol:

> *"De aard van de relatie met huurdersorganisaties was in het verleden zeer formeel. Ze voelden zich op een afstand gezet, waarbij alleen over het strikt noodzakelijke contact was. Ze hadden het gevoel dat de bestuurder hen vooral als last zag en niet serieus nam. Informatie werd achteraf gegeven, huurders mochten "bij het kruisje tekenen". Beide organisaties benadrukken dat dit de laatste tijd snel verbetert."*

Hoewel slechts 3 van de 87 corporaties lager dan een 6 scoren, komen in de rapporten diverse verbeterpunten voor. Vaak worden genoemd een te zakelijke of afstandelijke wijze van communiceren, begrijpelijkheid van de correspondentie, een te reactieve wijze van communiceren, te langzaam reageren of het niet welwillend zijn.

"De onvoldoende komt voort uit onvrede over de terugkoppeling en beantwoording van verzoeken en vragen. Verschillende antwoorden vanuit de organisatie en de meerdere schijven waarover contact verloopt zijn op dit vlak de verbeterpunten volgens de huurders."

Bij corporaties die recentelijk zijn gereorganiseerd, of in een reorganisatie zitten, lijkt niet altijd voldoende aandacht te zijn voor de relatie met belanghebbenden en de communicatie. Belanghebbenden signaleren dan dat de corporatie (te) veel in zichzelf is gekeerd, of dat er, door de veranderende structuur, vraagtekens zijn over de focus van de corporatie, zoals ook blijkt uit het volgende citaat:

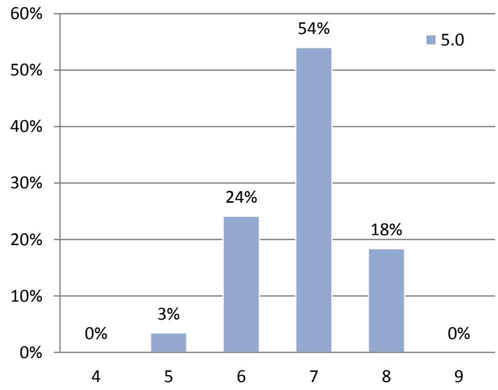
"Belanghebbenden in de regio hebben na de centralisatie geen duidelijk beeld meer van de corporatie. Voor belanghebbenden uit gemeente X en omgeving lijkt het alsof de corporatie zich vooral op de regio richt, terwijl in de regio het beeld van een lokale corporatie bestaat. Belanghebbenden hebben de vertrouwde contacten verloren en missen soms de aanwezigheid van de corporatie."

4.4 Invloed op beleid

Het derde onderdeel van Presteren volgens belanghebbenden heeft betrekking op de invloed die belanghebbenden kunnen uitoefenen op het beleid van de corporatie.

Over het algemeen zijn de belanghebbenden tevreden over de mate waarin ze invloed hebben op het beleid zoals blijkt uit Figuur 4-12 en Tabel 4-12. Gemeenten motiveren hun positieve oordeel vaak vanuit een constructief bestuurlijke overleg en samenwerking en betrokkenheid bij (strategische) beleidsontwikkeling (zoals woonvisies, prestatieafspraken of ondernemingsbeleid). Huurdersverenigingen waarderen het gevoel als een volwaardige partij aan tafel te zitten, bij een corporatie die luistert naar de inbreng van de huurders. Ook wordt door hen vaak verwezen naar het periodieke overleg met de directie en/of bestuurders en de wijze waarop zij gedurende het jaar betrokken zijn bij de beleidsvorming en –evaluatie van de corporatie.

Figuur 4-12 Visitatiescores op Invloed op beleid, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		6,9
Standaarddeviatie		0,7

Tabel 4-12 Visitatiescores op Invloed op beleid, per belanghebbende

	huurders	gemeenten	overige
Aantal	85	84	81
Gemiddelde	6,6	6,9	7,0
Standaarddeviatie	1,2	0,9	0,8
Minimum	4,0	5,0	4,5
Maximum	9,0	9,0	9,0

De lagere scores

10 van de 87 gevisiteerde corporaties krijgen een score lager dan het ijkpunt van een 6. Deze 10 kregen een score tussen 5,2 en 5,9. De meeste lage cijfers worden gegeven door de huurders: zij beoordelen 21 van de 87 gevisiteerde corporaties met een cijfer lager dan 6, met een 4,0 als laagste beoordeling.

De onvrede bij de huurders(vertegenwoordigers) heeft in de meeste gevallen betrekking op de frequentie waarin de belanghebbenden worden geraadpleegd, de hoge mate van 'showgehalte' van de stakeholdersbijeenkomsten, het niet serieus genomen worden ofwel het gevoel dat gegeven adviezen niet opgevolgd worden. De gemeenten die een onvoldoende uitdelen geven aan dat ze onvoldoende "*aan de voorkant bij beleidsvorming op meer strategisch en tactisch niveau betrokken zijn*". In een enkel geval geeft een gemeente aan in zijn geheel niet op de hoogte te zijn van de plannen van de corporatie, laat staan dat ze er invloed op hebben.

De kleinere corporaties lijken op dit vlak beter beoordeeld te worden. Een verklaring hiervoor kan zijn de nabijheid en schaal (zie 4.5)

4.5 Opvallende zaken

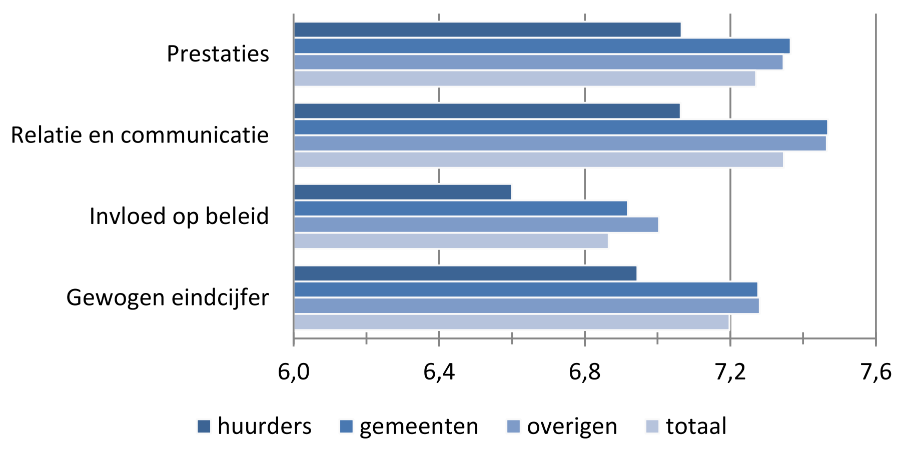
Uit de analyse van de oordelen van belanghebbenden komen drie opvallende zaken naar voren.

Huurders vaker ontevreden; zorgen over betaalbaarheid en beschikbaarheid

In Figuur 4-13 zijn de scores op de drie onderdelen van het perspectief Presteren volgens belanghebbenden uitgezet per belanghebbende. De figuur bevestigt wat in de vorige paragrafen al duidelijk werd: huurders geven lagere scores dan de andere belanghebbenden. Ze zijn op alle onderdelen minder tevreden. Waar het de prestaties van de corporatie betreft, zijn huurders vooral ontevreden over de huisvesting van de primaire doelgroep, de kwaliteit van de woningen en de investeringen in het vastgoed.

De zorgen over de betaalbaarheid van het aanbod en de voorraad worden duidelijker verwoord, met name door de huurdersvertegenwoordigingen. Dat is goed zichtbaar in de zorgen bij huurders, bijvoorbeeld over het doorrekenen van de Verhuurdersheffing, verduurzamingsmaatregelen die tot huurverhoging leiden en verkoop van een deel van de voorraad.

Figuur 4-13 Visitatiescores Presteren volgens Belanghebbenden per onderwerp en belanghebbende



Ook waar het gaat over de invloed die zij kunnen uitoefenen op het corporatiebeleid zijn de huurders negatiever dan gemeenten of andere belanghebbenden. Wat hierbij vaak terugkomt is 1) het gevoel dat de huurdersvertegenwoordiging heeft wel of niet als een volwaardige partij aan tafel te zitten en 2) de ruimte die wordt ervaren om het beleid daadwerkelijk te beïnvloeden.

Grotere corporatie of versnipperd bezit: lagere scores

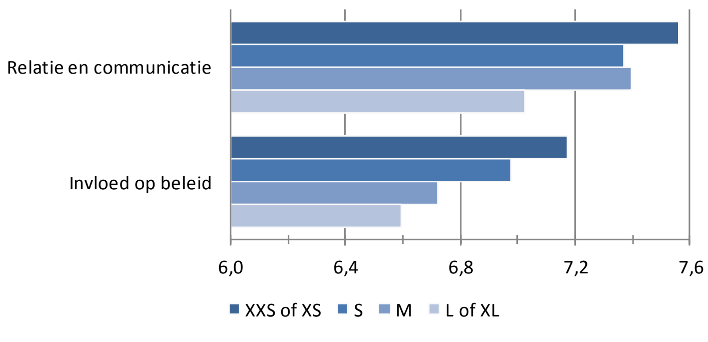
Belanghebbenden bij kleine corporaties oordelen positiever dan de belanghebbenden van grote corporaties. Dat geldt voor de eindscore, maar vooral bij de onderdelen Relatie en communicatie en Invloed op beleid. Datzelfde verband is als we kijken naar de mate van spreiding van het bezit van de corporatie. Met spreiding bedoelen we de geografische spreiding van de woningvoorraad over gemeenten.

In Figuur 4-14 zijn de gemiddelde deelscores afgezet naar grootteklasse van de corporatie. In Figuur 4-15 gebeurt dit naar aantal bezitsgemeenten van de corporatie. Over het algemeen geldt dat hoe groter de corporatie is, of ho groter het aantal gemeenten binnen het werkgebied van de corporaties is, hoe minder positief de belanghebbenden oordelen over de relatie en communicatie met de corporatie en hun invloed op het beleid. Vooral corporaties met meer dan 10.000 woningen of corporaties die in 10 gemeenten of meer actief zijn, scoren relatief slecht.

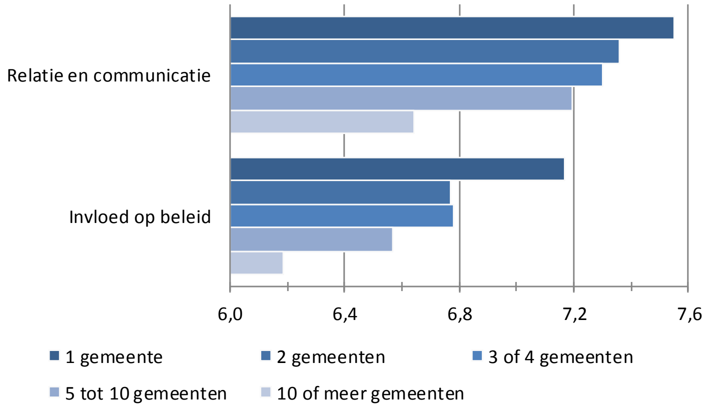
Hiervoor zijn verschillende verklaringen denkbaar. In de eerste plaats natuurlijk dat de invloed ook daadwerkelijk kleiner is, simpelweg omdat de corporatie met veel stakeholders heeft rekening te houden. In visitatierapporten is hierover terug te lezen dat er soms duidelijke verschillen zijn tussen het deelbelang van één gemeente en de regio waarin de corporatie werkzaam is.

Daarnaast is het denkbaar dat de afstand tussen wethouder en bestuurder groter is in gemeenten waar een corporatie slechts een klein deel van haar bezit heeft en de corporatie (daarnaast) minder zichtbaar. Dat kan zich vertalen in lagers scores van respectievelijk de kant van de gemeente of huurders. Het zal ook met perceptie te maken hebben.

Figuur 4-14 Gemiddelde deelscores op Relatie en communicatie en Invloed op beleid, naar grootteklasse, methode 5.0



Figuur 4-15 Gemiddelde deelscores op Relatie en communicatie en Invloed op beleid, methode 5.0, naar het aantal bezitsgemeenten van de corporatie



Positief over de relatie en invloed, positief over prestaties

Er blijkt een duidelijker positief verband te zijn tussen het oordeel van de belanghebbenden over de prestaties van de corporatie, en de mate van invloed die zij ervaren of de relatie en communicatie (zie Tabel 4-13). Met andere woorden: belanghebbenden waarmee goed wordt gecommuniceerd (naar oordeel van de belanghouder) hebben vaker het gevoel daadwerkelijk invloed uit te kunnen oefenen op het beleid van de corporatie. Zij zijn bovendien vaker (veel) positiever over het presteren van de corporatie. Dat geldt voor huurders, maar ook voor de gemeente en andere belanghebbenden.

> *"De huurdersvertegenwoordigers merken op dat hun inbreng tot daadwerkelijke veranderingen in het beleid leidt. Zo oordeelt het huurdersplatform positief over de openheid inzake begrotingen en financiële plannen. De gemeente ziet eveneens dat men serieus wordt genomen."*
>
> (corporatie die op alle prestatievelden een 8 of hoger heeft gekregen van de verschillende belanghebbenden.)

Tabel 4-13 Correlatiematrix onderdelen Presteren volgens Belanghebbenden, methode 5.0

	Prestaties	Relatie en Communicatie
Relatie en Communicatie	0,63	-
Invloed op beleid	0,67	0,71

5 Presteren naar Vermogen

Bij het perspectief **Presteren naar Vermogen** beoordeelt de visitatiecommissie in hoeverre de corporatie voor het realiseren van haar maatschappelijke doelstellingen optimaal gebruik maakt van de financiële mogelijkheden. Dit dient op een onderbouwde wijze te gebeuren, zonder dat het voorbestaan op het spel staat.

Het oordeel van de commissie betreft drie onderdelen:

1. De financiële continuïteit: de corporatie houdt het maatschappelijk vermogen voldoende op peil.
2. Doelmatigheid: sobere en doelmatige bedrijfsvoering.
3. Vermogensinzet: het vermogen wordt verantwoord (optimaal) ingezet.

De commissie besteedt aandacht aan de onderbouwing van gemaakte keuzes en gebruikt waar mogelijk, gebruik van cijfers van CFV[14], WSW en het Corporatie-BenchmarkCentrum (CBC). Voor de commissie draait het vooral om de vraag of het beleid consequent, doordacht en zichtbaar is – het werk of oordeel van de andere instanties wordt niet over gedaan.

Met de komst van de methode 5.0 is de norm veranderd van een 7 naar een 6. Een prestatie die onder methode 4.0 dus met een 7 werd beoordeeld door de commissie, krijgt in methode 5.0 een 6. Met de komst van de methode 5.0 is ook een uitgebreid referentiekader van plus- en minpunten opgenomen, dat de commissie in staat stelt een beter gemotiveerd hoger of lager cijfer te geven. Dit met als doel om tot meer differentiatie te komen.

5.1 Eindscore Presteren naar Vermogen

De corporaties die gevisiteerd zijn onder methode 5.0, hebben gemiddeld een eindcijfer van 7,0 behaald op het perspectief Presteren naar Vermogen. Daarmee is de gemiddelde eindscore hoger dan bij de visitaties die onder methode 4.0 zijn uitgevoerd, die een gemiddelde eindscore hadden van 6,7. De scores van de methode 4.0 en 5.0 liggen dicht bij elkaar. Dat is opvallend omdat het ijkpunt naar beneden toe is aangepast. Een 'voldoende prestatie' werd onder de methode 4.0 met een '7' beoordeeld en onder de methode 5.0 met een '6'. Met andere woorden: de corporaties zijn in de loop der tijd beter gaan scoren. In de volgende paragrafen laten we zien wat daar de verklaringen voor zijn.

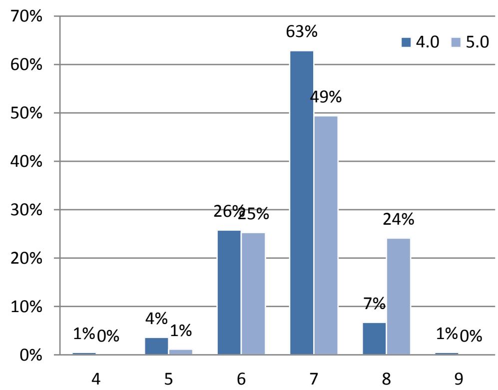
Figuur 5-1 toont de verdeling van de eindscores op dit perspectief: het gemiddelde cijfer in de methode 5.0 is een 7,0. Niet alle corporaties halen een voldoende. 6 van de 87 corporaties (gevisiteerd onder methode 5.0) hebben een eindcijfer lager dan een 6. Het laagste eindcijfer is een 5,0 en het hoogste een

14 Nu: Autoriteit woningcorporaties (Aw).

8,1. De spreiding is dus groter dan bij de eerste twee perspectieven, wat ook blijkt uit een grotere standaarddeviatie (0,7). Deze verschillen worden niet verklaard door de grootte van de corporaties of het werkgebied.

De eindscore is een gewogen gemiddelde van drie deelscores. De deelcijfers per prestatieveld worden in de volgende paragrafen (5.2, 5.3 en 5.4) toegelicht.

Figuur 5-1 Visitatiescores op Presteren naar vermogen, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	194	87
Gemiddelde	6,7	7,0
Standaarddeviatie	0,6	0,7

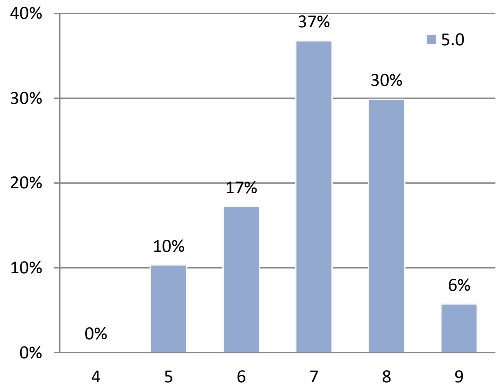
5.2 Financiële continuïteit

De eerste deelscore gaat over in hoeverre de corporatie haar financiële positie als maatschappelijke onderneming duurzaam op peil houdt.

De commissie kijkt of de corporatie voldoet aan de externe en algemene toezichtseisen voor vermogen en kasstromen, zoals de solvabiliteit en continuïteit (naar het oordeel van CFV, nu Aw) en de ICR, LtV en DSC[15] (naar het oordeel van WSW). Te zien is in Figuur 5-2 dat 17% van de gevisiteerde corporaties een 6 scoort. Dit betekent dat zij voldoen aan deze normen. Het gemiddelde is een 7,0.

15 Respectievelijk: Interest Coverage Ratio, Loan to Value, Debt Service Coverage ratio.

Figuur 5-2 Visitatiescores op Financiële continuïteit, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,0
Standaarddeviatie		1,1

De hogere scores

Het overgrote deel van de corporaties scoort een 7 of hoger. Dit betekent dat niet alleen aan de toezichtseisen wordt voldaan, maar dat de corporaties ook een actief en adequaat vermogensbeleid voeren. Dat geldt dus voor bijna driekwart van de gevisiteerde corporaties. Bij die corporaties sluit bijvoorbeeld het vermogenspositiebeleid aan bij het strategisch portefeuillebeleid en zijn in dat beleid gedegen risicoanalyses opgenomen. Het betekent ook dat de uitgangspunten van het vermogenspositiebeleid geregeld tegen het licht worden gehouden.

> *"De corporatie voldoet ruimschoots aan de algemene en externe toezichtseisen voor vermogen en kasstromen als het gaat om de solvabiliteit, continuïteit, rentedekkingsgraad, loan to value en de Debt Service Coverage Ratio. Daarnaast wordt door de corporatie actief en professioneel financieel beleid gevoerd."*

De lagere scores

9 van de 87 gevisiteerde corporaties scoren op het onderdeel Financiële continuïteit onder het ijkpunt van een 6: zij krijgen allemaal een 5,0. De 5 slechtst beoordeelde corporaties zijn allen corporaties die tot de grootteklasse M, L en XL behoren en in (zeer) stedelijk werkgebied opereren. Daarnaast behoren 3 van deze 5 corporaties tot de referentiegroep grotere herstructureringscorporaties.

In de rapporten van de corporaties die slecht scoren wordt gesproken over diverse verklaringen voor de onvoldoendes: *"liquiditeitsproblemen als gevolg van margin calls op ingenomen derivatenposities"*, *"geen positieve operationele kasstroom"*, *"dat het aanhouden van de slechte economische situatie te weinig als realistische mogelijkheid is gezien"*, *"een verbindingenstructuur met veel risico's"*, *" verder komt de verhuurdersheffing bij de niet verwachte negatieve ontwikkelingen"* en *"De ambities waren te hoog"*.

Dat deze corporaties ondanks hun financiële situatie niet lager dan een vijf scoren is te danken aan het feit dat de corporaties vooruitgang hebben geboekt, bijvoorbeeld doordat de corporatie actiever is gaan sturen op de toezichtseisen. Andersom komt het ook voor:

> *"Hoewel de cijfers ogenschijnlijk een goed beeld schetsen, waardeert de commissie de prestaties van de corporatie op het gebied van financiële continuïteit toch als onvoldoende, om dat er in het begin van de visitatieperiode onvoldoende zicht was op de risico's."*

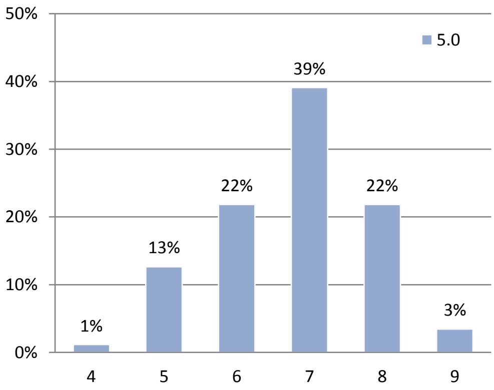
5.3 Doelmatigheid

De deelscore Doelmatigheid heeft betrekking op in hoeverre de corporatie een sobere en doelmatige bedrijfsvoering heeft in vergelijking met andere (vergelijkbare) corporaties. De commissie bepaalt haar oordeel onder andere aan de hand van CiP-cijfers[16]. Daarnaast maakt de commissie gebruik van managementdocumenten en gesprekken (bijvoorbeeld met de directeur, accountant, RvC en controller). De commissie let op eventuele positieve afwijkingen op de benchmarkkengetallen, de verantwoording van en visie op de doelmatige bedrijfsvoering, de wijze van hanteren van beleid op het gebied van bedrijfsvoering en de aansluiting van de bedrijfsvoering op onder andere het strategisch portefeuillebeleid, onderhoudsbeleid, ambities en doelstellingen en de eigen financiële mogelijkheden.

In Figuur 5-3 is te zien dat 22% van de gevisiteerde corporaties een 6 scoort. De bedrijfsvoering van deze corporaties ligt dus op of dicht bij het gemiddelde uit voor dit type corporatie. Ook is te zien dat de spreiding op deze deelscore relatief groot is en er relatief veel onvoldoendes zijn. Dit is inherent aan de methode, namelijk onderling vergelijken van prestaties.

16 CiP staat voor Corporaties in Perspectief, dat tot voor kort door het toenmalige CFV werd gepubliceerd. De cijfers worden nu door de Autoriteit Woningcorporaties aangeleverd en zijn onderdeel van het Corporatie Benchmark Centrum (CBC) van Aedes en KWH.

Figuur 5-3 Visitatiescores op Doelmatigheid, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		6,8
Standaarddeviatie		1,1

De hogere scores

Een ruime meerderheid van de corporaties (64%) wordt met een 7 of hoger beoordeeld. De best beoordeelde corporaties hebben vaak minder dan 10.000 woningen. Deze corporaties hebben juist – in vergelijking met vergelijkbare corporaties – lage bedrijfslasten per verhuureenheid, door een hoog aantal verhuureenheden per fte, lage beheerskosten per verhuureenheid, en/of lage loonkosten per fte.

Naast de lage bedrijfslasten, wordt een van de best gevisiteerde corporaties extra positief beoordeeld om haar recycling programma, waarbij uit woning verwijderde zaken na grondige revisie en schoonmaak weer in andere woningen worden ingezet. Pluspunten worden ook uitgedeeld aan corporaties die op actieve wijze doelstellingen met betrekking tot doelmatigheid hebben verwerkt in hun beleid.

De lagere scores

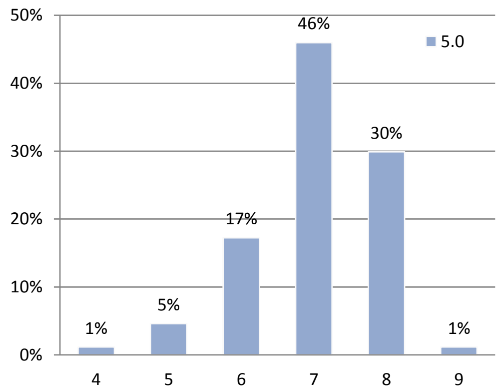
12 van de 87 gevisiteerde corporaties zijn beoordeeld onder het ijkpunt van een 6. Zij hebben relatief hoge bedrijfslasten in vergelijking met vergelijkbare corporaties: een laag aantal verhuureenheden per fte en hoge bedrijfslasten per verhuureenheid. 3 van deze corporaties hebben tijdens de visitatieperiode maatregelen genomen om de doelmatigheid van de organisatie te vergroten – vaak in de vorm van een reorganisatie of bezuinigingen. Volgens de visitatiecommissies zijn ze daarmee op de goede weg. Deze corporaties krijgen daarom een 5,0 toebedeeld. De twee corporaties waarbij plannen en maatregelen nog ontbraken kregen een 4,0.

5.4 Vermogensinzet

Het derde onderdeel van Presteren naar Vermogen betreft de Vermogensinzet. Bij dit onderdeel wordt beoordeeld of en op basis waarvan de corporatie de inzet van haar vermogen verantwoordt. Het draait dus om de wijze waarop de vermogensinzet verbonden is met andere delen van de beleidscyclus en de prestaties van de corporatie[17]. De beoordeling gebeurt aan de hand van managementdocumenten, de beoordeling van prestaties en gesprekken met bestuurder en RvC.

De visitatiecommissie vormt haar oordeel op basis van de verantwoording en motivering van de inzet van vermogen, en de omvang en ontwikkeling van het vermogen (in relatie tot de eigen maatschappelijke doelen. Daarnaast kijkt ze naar het vermogensinzet(beleid), de aansluiting op andere delen van het beleid en het uitvoeren van evaluaties op de vermogensinzet en de visie daarop.

Figuur 5-4 Visitatiescores op Vermogensinzet, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,0
Standaarddeviatie		0,9

In Figuur 5-4 is te zien dat het gros van de gevisiteerde corporaties een (ruime) voldoende scoort (7 of hoger) en 17% een 6 krijgt. Het ijkpunt voor deze deelscore is veel minder concreet dan voor 'financiële continuïteit' en 'doelmatigheid'. De corporaties die een 6 scoren dienen "de inzet van het beschikbare vermogen voor maatschappelijke prestaties te kunnen motiveren en verantwoorden". Daarnaast dienen zij ook te handelen naar de visie en de financiële mogelijkheden bij de inzet van middelen.

Corporaties krijgen een hogere score (7 of hoger) naarmate zij beter in staat zijn de vermogensinzet beter te onderbouwen en te verbinden aan het strategisch (voorraad)beleid. Voor veel corporaties geldt dat de vermogensinzet direct verbonden is aan de benoemde maatschappelijke effecten die de corporatie wil

17 Een hoge scores op Vermogensinzet betekent dus niet dat de corporatie (relatief) veel van haar vermogen inzet.

bereiken (bijvoorbeeld over de energiekwaliteit van het bezit) zoals benoemd in het strategisch of facetbeleid van de organisatie.

De hogere scores

De goed scorende corporaties (zij krijgen een 8 of hoger) hebben allemaal minder dan 10.000 woningen. Deze corporaties worden goed beoordeeld omdat zij op heldere en transparante wijze verantwoorden en motiveren (o.a. in het jaarverslag) hoe het beschikbare vermogen wordt ingezet. Deze corporaties beargumenteren en vertalen de vermogensinzet tot op investeringsbeslissingen op complexniveau. Vaak hebben zij expliciet aandacht voor het maatschappelijk rendement of voor het afwegen van 'maatschappelijke offers'. Ook zijn er corporaties die een actieve wijze van vermogensinzet hanteren, zoals het met succes op zoek gaan naar mede-investeerders of het doorrekenen van verschillende mogelijkheden van vermogensinzet met behulp van scenario's.

De lagere scores

6 van de onder methode 5.0 gevisiteerde corporaties worden met een cijfer lager dan een 6 beoordeeld. Eén van de slechts beoordeelde corporaties behoort tot de vijf best beoordeelde corporaties waar het gaat om financiële continuïteit. Dit wordt verklaard doordat de mate van overmaat zeer groot is;

> *"De corporatie ontplooit onvoldoende volkshuisvestelijke activiteiten in relatie tot haar hoge vermogen. [….] De corporatie heeft aangegeven in principe bereid te zijn collega's financieel te helpen bij het realiseren van hun opgave. Deze bereidheid is naar het oordeel van de commissie daarna onvoldoende beleidsmatig en praktisch uitgewerkt."*

Bij de andere corporaties wordt de slechte beoordeling verklaard door het ontbreken van een goede afweging tussen de beoogde doelen en de inzet van het vermogen, het ontbreken van verantwoording en motivering van de inzet van het vermogen, en het ontbreken van een verantwoording voor het overstijgen van projectbegrotingen bij renovatieprojecten.

5.5 Opvallende zaken

Uit de analyse van de cijfers over Presteren naar Vermogen komt het volgende beeld naar voren.

Meer spreiding

In algemene zin is te zien dat de meerderheid van de gevisiteerde corporaties een (ruim) voldoende scoort: een 6 of een 7 .

De cijfers op de drie onderdelen laten meer spreiding zien dan in de vorige twee hoofdstukken. Er worden vaker onvoldoendes geven dan in de vorige hoofdstuk-

ken, op zowel continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet. Hier zal de wijze van beoordeling zeker een rol in spelen. De normen voor een voldoende zijn bij de eerste twee deelscores zijn zeer precies gedefinieerd (namelijk afgeleid van de oordelen van o.a. de Autoriteit Woningcorporaties en WSW). De wens[18] om tot meer differentiatie in de cijfers te komen, en dus de introductie van een nieuw beoordelingskader met plus- en minpunten zal hier ook een rol hebben gespeeld.

Geen samenhang

De drie onderdelen van het Presteren naar Vermogen hebben betrekking op zeer verschillende aspecten van de financiële prestaties van corporaties. Dit blijkt ook het feit dat er geen sprake is van een significante samenhang (gemeten met correlaties) tussen de deelscores van de gevisiteerde corporaties. We kunnen dus geen verband constateren tussen de financiële continuïteit, doelmatigheid en vermogensinzet.

Dit gebrek aan samenhang zien we ook terug bij de corporaties die hoog dan wel laag scoren op het eindcijfer voor Presteren naar Vermogen. Voor de vijf best scorende corporaties geldt dat ze steeds op slechts één van de drie subonderdelen bij de beste vijf behoren. Het (zeer) goed scoren op een van de drie subonderdelen betekent dus niet automatisch een hoge score op een ander subonderdeel van Presteren naar Vermogen.

Voor vijf van de zes corporaties met een eindcijfer onder de 6 geldt dat ze op minimaal twee van de drie onderliggende thema's onder de 6 beoordeeld worden. Alle mogelijke variaties komen daarbij voor. Slechts één corporatie heeft op alle drie de onderdelen een onvoldoende gescoord. Deze corporatie gaat gebukt onder de nasleep van een veel te ambitieus investerings- en nieuwbouwprogramma.

18 Van de SVWN.

6 Governance

Het perspectief **Governance** is gewijd aan de governance van de corporatie als geheel. De kwaliteit van de besturing, het intern toezicht en de externe legitimering en verantwoording dienen een goed maatschappelijk presteren te borgen. De commissie vormt zich dus een oordeel over 1)de besturing; 2) het intern toezicht en 3) de externe legitimering en verantwoording.

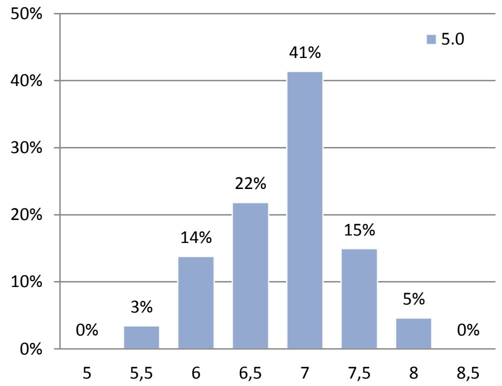
Voor de laatste twee vormen de vereisten in de Governancecode en de Overlegwet de basis, maar de commissie beoordeelt ook in hoeverre governance verankerd is en hoe de corporatie hier naar handelt en van leert.

Met de komst van de methode 5.0 is de norm veranderd van een 7 naar een 6. Een prestatie die onder methode 4.0 dus met een 7 werd beoordeeld door de commissie, krijgt in methode 5.0 een 6. Met de komst van de methode 5.0 is ook een uitgebreid referentiekader van plus- en minpunten opgenomen, dat de commissie in staat stelt een beter gemotiveerd hoger of lager cijfer te geven. Dit met als doel om tot meer differentiatie te komen.

6.1 Eindscore Governance

Op het perspectief Governance is de gemiddelde eindscore van de corporaties die gevisiteerd zijn onder methode 5.0 een 6,8. In Figuur 6-1 is de spreiding binnen dit gemiddelde te zien. De eindcijfers lopen uiteen van 5,5 tot 8,1. Drie van de 87 gevisiteerde corporaties scoorden een onvoldoende (5,5). De verschillen tussen corporaties hangen niet significant samen met de grootte of het werkgebied van de corporaties.

Figuur 6-1 Visitatiescores op Governance, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		6,8
Standaarddeviatie		0,6

Deze eindscore is het gemiddelde van drie deelscores (besturing, intern toezicht en externe legitimering en verantwoording). In de paragrafen 6.2, 6.3 en 6.4 worden de deelscores besproken.

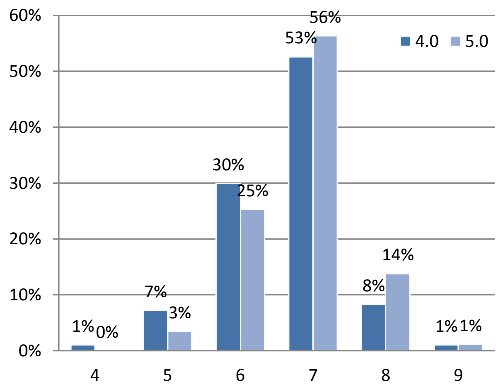
6.2 Besturing

Het eerste onderdeel van het perspectief Governance is de Besturing. Besturing bevat drie meetpunten van de PDCA-cyclus: namelijk 'Plan', 'Check' en 'Act'. De tweede stap uit de cyclus ('Do') wordt beoordeeld bij Presteren naar Opgaven (paragraaf 3.2) en Presteren volgens belanghebbenden (hoofdstuk 4).

De commissie beoordeelt de kwaliteit van het proces van prestatiesturing en strategievorming. De commissie baseert zich op managementdocumenten en gesprekken met bestuurder, RvC en controller.

In Figuur 6-2 zijn de totaalscores weergegeven op dit onderdeel. Deze zijn het gemiddelde van de 3 hierboven genoemde meetpunten. Nagenoeg alle corporaties scoren een voldoende. Een ruime 70% scoort daarbij een 7 of hoger.

Figuur 6-2 Visitatiescores op Besturing, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	194	87
Gemiddelde	6,6	6,9
Standaarddeviatie	0,8	0,7

De scores van de methode 4.0 en 5.0 liggen dicht bij elkaar. Dat is opvallend omdat het ijkpunt naar beneden toe is aangepast. Een 'voldoende prestatie' werd onder de methode 4.0 met een '7' beoordeeld en onder de methode 5.0 met een '6'. Met andere woorden: de corporaties zijn in de loop der tijd beter gaan scoren. In de volgende paragrafen laten we zien wat daar de verklaringen voor zijn.

6.2.1 Plan

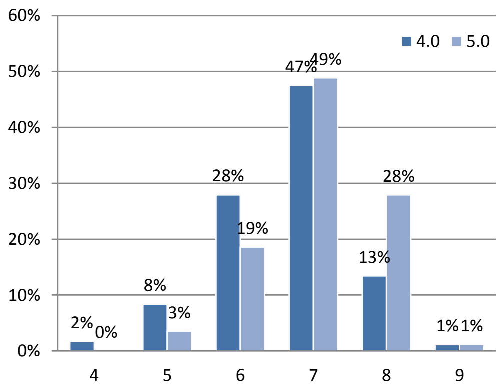
Het onderdeel 'Plan' gaat over het planningsproces van de corporatie. De commissie kijkt in hoeverre de corporatie een goed in de organisatie en omgeving verankerd professioneel planningsproces heeft. Specifiek wordt gekeken naar de

aanwezigheid van een actuele visie op de eigen positie en het toekomstig functioneren, bijvoorbeeld in de vorm van een ondernemingsplan of meerjarenbeleidsplan. Daarnaast kijkt de commissie naar de vertaling van deze visie naar strategische en tactische doelen (op een manier die te monitoren is).

In Figuur 6-3 zen we dat het overgrote deel van de corporaties met een 6 of hoger is beoordeeld. Corporaties die een 6 of hoger scoren hebben een actuele visie die vertaald is naar strategische en tactische doelen èn activiteiten. Bovendien is de visie vertaald naar financiële randvoorwaarden die te monitoren zijn.

Ten opzichte van de visitaties onder methode 4.0 zien we dat meer corporaties een 8 krijgen toebedeeld en minder corporaties een 5 of een 6. Gezien de verschuiving van het ijkpunt is deze verbetering in de praktijk (vermoedelijk) nog iets groter dan uit de cijfers blijkt.

Figuur 6-3 Visitatiescores op 'Plan', gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,6	7,0
Standaarddeviatie	0,9	0,8

De lagere scores

In de methode 5.0 scoren vier van de 87 woningcorporaties onder het ijkpunt van een 6. Twee van deze corporaties blijken niet over een (actuele) visie te beschikken. Bij de andere twee ontbreekt geheel of gedeeltelijk de vertaling van visie naar meetbare strategische en tactische doelen. Ook is er geen vertaling gemaakt naar de concrete activiteiten van de corporatie.

De twee gevisiteerde ouderenhuisvesters (volgens CFV-indeling) scoren beide een onvoldoende op dit onderdeel. Op andere aspecten, zoals de grootte van de corporatie, de regio en de mate van stedelijkheid, laten deze vier corporaties een divers beeld zien.

De hogere scores

Uit de rapporten blijkt dat de corporaties die een 7 of hoger scoren hun visie goed hebben vertaald naar de organisatie als geheel, èn naar de verschillende afdelingen en regio's (voor zover van toepassing). Zij doen dat bovendien in goed

te monitoren SMART geformuleerde doelstellingen en stellen deze doelstellingen frequent bij.

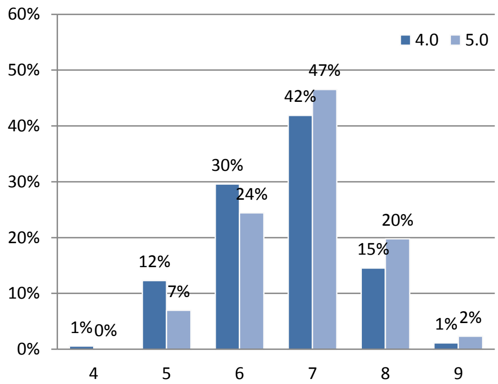
> *"De corporatie beschikt over een actuele visie op haar eigen positie en toekomstig functioneren, welke is vertaald naar strategische doelen, tactische doelen, operationele activiteiten en financiële randvoorwaarden op een wijze dat deze goed te monitoren zijn. De planvorming is omgevingsbewust en organisatorisch verankerd".*

6.2.2 Check

Bij het onderdeel ´Check´ wordt beoordeeld op welke wijze de corporatie volgt of zij doet wat is voorgenomen. Beoordeeld wordt in hoeverre de corporatie beschikt over een monitoring- en rapportagesysteem waarmee gevolgd en gemeten wordt hoe de voorgenomen prestaties vorderen. Het gaat hierbij om zowel volkshuisvestelijke, financiële als bedrijfsmatige prestaties.

Te zien is in Figuur 6-4 dat het overgrote deel van de corporaties een 6 of hoger scoort. Dit betekent dat vrijwel alle corporaties beschikken over een monitoring- en rapportagesysteem.

Figuur 6-4 Visitatiescores op 'Check', gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,6	6,9
Standaarddeviatie	0,9	0,9

De vorm waarin de monitoring plaats vindt en de mate waarin het systeem compleet en overzichtelijk is, verschilt per corporatie:

> *"De bewaking van de voortgang van de gewenste resultaten vindt plaats door een* gestructureerd *en helder rapportageproces dat de gehele keten afdekt van strategie naar afdeling."*

> *"Er wordt in de viermaands rapportages gewerkt met dashboards die de normen voor de volkshuisvestelijke, financiële en organisatorische doelstellingen helder volgen en in kleuren aangeven wat de stand van zaken is. In dit dashboard worden de meetbare volkshuisvestelijke,*

organisatorische en financiële prestaties in beeld gebracht ten opzichte van de gestelde norm en afwijkingen worden toegelicht. De interne prestatieafspraken en de voortgang daarin zijn als bijlage bij de viermaands rapportage gevoegd. Het is niet helder waarom sommige normen wel in de prestatieafspraken staan en niet in het dashboard. Het dashboard volgt daarmee de prestaties, maar geeft geen overall beeld van de voortgang van de corporatie als geheel. De totale rapportage doet dat wel maar laat aan concreetheid soms te wensen over."

Ook laten de visitatierapporten zien dat een deel van de corporaties nog zoekende is naar de meest geschikte methode om de maatschappelijke prestaties te monitoren. Dat zoeken wordt doorgaans overigens positief beoordeeld, omdat het toont dat de corporatie hier actief mee bezig is:

"De experimenten die de corporatie uitvoert met meetmethodes voor het meten van de maatschappelijke *prestaties, zoals de Effectenarena, de Effectenkaart, Storytelling, Valuegame en SROI, ziet de commissie als een pluspunt."*

De lagere scores

Hoewel het overgrote deel van de corporaties een 6 of een 7 krijgt, zijn 6 van de 87 gevisiteerde corporaties onder het ijkpunt beoordeeld. Deze groep laat een divers beeld zien qua achtergrondkenmerken. Beide corporaties uit de referentiegroep Ouderenhuisvesting krijgen, net als bij 'plan' ook hier een onvoldoende.

Bij de 6 relatief slecht beoordeelde corporaties is het monitorings- en rapportagesysteem niet compleet. Het gaat daarbij specifiek om het op adequate wijze kunnen aanleveren van informatie aan de RvC. Er wordt zowel gesproken over het te veel informatie aanleveren, het niet aanleveren van informatie of het te laat aanleveren van informatie. Dit belemmert de RvC in het tijdig nemen van de juiste beslissingen.

Daarnaast is de aansluiting van het monitorings- en rapportagesysteem op de visie en de strategische doelstellingen bij slecht scorende corporaties niet optimaal, waardoor geen duidelijk beeld bestaat van de voortgang op de doelstellingen.

De hogere scores

4 van de 5 op dit onderdeel best scorende corporaties zijn kleine corporaties, werkzaam in een weinig tot niet stedelijk gebied. De hoogst scorende corporatie is echter een grote corporatie werkzaam in zeer stedelijk gebied.

> Deze corporatie beschikt over een "*zeer compleet en integraal monitorings- en rapportagesysteem […] dat structureel de gewenste en integrale informatie biedt aan management, bestuur en RvC.*"

Monitorings- en rapportagesystemen hoeven overigens niet altijd groot en uitgebreid te zijn om tot een hoge score te leiden:

> *"De visitatiecommissie snapt de trots van de bestuurder op de samenhang tussen de simpele plan, do, check en act-systemen. Het beleid wordt omgezet in jaarplannen en activiteitenplannen waarvan de voortgang actief wordt gevolgd en bewaakt via rapportages in het tweewekelijkse management team en in de RvC via een balanced scorecard. Zowel ideële als bedrijfsvoering parameters worden in samenhang gevolgd. De visitatiecommissie heeft vastgesteld dat de corporatie (nagenoeg) alle opgaven en ambities meet en volgt."* Score op dit punt: 9.

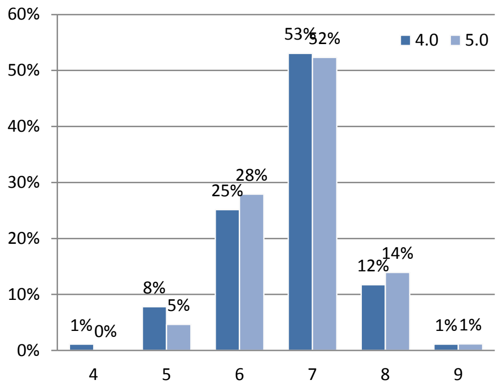
6.2.3 Act

Het laatste onderdeel van Besturing is het onderdeel Act. Dit gaat over de mate waarin de corporatie bijstuurt indien afwijken ten opzichte van de doelstellingen worden geconstateerd. Bijsturen kan in eerste instantie door het uitvoeren van acties om doelen alsnog te realiseren. In de tweede instantie kan worden bijgestuurd door de doelstelling aan te passen.

De visitatiecommissie houdt bij de beoordeling rekening met de verantwoording in geval van bijsturing, de mate waarin bijsturing op actieve wijze plaatsvindt en de mate waarin de sturing aansluit bij de visie, de doelstellingen en de relevante/actuele ontwikkelingen in de omgeving.

Ook op dit onderdeel zien we dat het overgrote deel van de corporaties een 6 of een 7 scoort (Figuur 6-5). Deze corporaties sturen actief bij indien zij constateren dat de prestaties afwijken van datgeen ze zich hebben voorgenomen. Voorbeelden van actief bijsturen zijn het aanpassen van het strategisch voorraadbeleid, het op orde brengen van de interne organisatie of het afroepen van een investeringsstop.

Figuur 6-5 Visitatiescores op 'Act', gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	**5.0**
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,6	6,8
Standaarddeviatie	0,8	0,8

De lagere scores

4 van de 87 recent gevisiteerde corporaties zijn onder het ijkpunt van een zes beoordeeld. Van 3 van deze corporaties ligt het werkgebied in (zeer) sterk stedelijk gebied. De redenen waarom de 4 corporaties lager scoren dan het ijkpunt zijn divers. In sommige rapporten is te lezen dat er niet of niet tijdig wordt bijgestuurd. Het komt ook voor dat alternatieven onvoldoende worden verkend, waardoor er bijvoorbeeld te snel een investeringsstop wordt afgeroepen. In sommige gevallen gebeurt bijsturing ´informeel´; dit wordt dan niet formeel. Dit vergroot het risico dat die wijzigingen niet overal zichtbaar zijn (bijvoorbeeld bij andere afdelingen of de RvC) en daardoor niet of onvoldoende doorwerken in bijvoorbeeld prognoses, kasstroomoverzichten, risicoanalyses of het strategisch voorraadbeleid.

De hogere scores

Corporaties die een 7 of hoger scoren sturen niet alleen actief bij, maar onderbouwen ook goed waarom ze bijsturen en wat de (financiële) gevolgen van het bijsturen zijn.

De corporaties die goed beoordeeld worden op het onderdeel Act worden ook allemaal goed beoordeeld op het onderdeel Check. Het adequaat en op verantwoorde wijze kunnen bijsturen hangt sterk samen met het vroegtijdig signaleren van eventuele afwijkingen door zowel het bestuur, het management en de RvC. Dit laatste wordt gewaarborgd door de aanwezigheid van een adequaat monitorings- en rapportagesysteem.

> *"Een duidelijk pluspunt is dat de corporatie potentiele afwijkingen vaak vroegtijdig signaleert en hierop zeer proactief acteert. Dit maakt dat zij veelal alleen hoeft bij te sturen in haar aanpak, zonder doelstellingen te moeten bijstellen".*

6.3 Intern toezicht

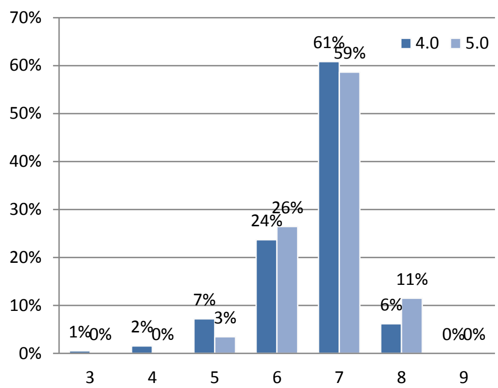
Het intern toezicht bij een woningcorporatie wordt uitgeoefend door een Raad van Commissarissen (RvC). De visitatiecommissie beoordeelt het intern toezicht aan de hand van drie meetpunten:

1. Het functioneren van de RvC.
2. Het gebruik van een toezichtskader.
3. Het naleven van de Governancecode.

In Figuur 6-6 zijn de totaalscores weergegeven op dit onderdeel. Deze zijn het gemiddelde van de 3 hierboven genoemde meetpunten. Te zien is dat vrijwel alle corporaties een voldoende scoren en ongeveer twee van de drie corporaties een 7 of hoger scoren. De scores van de methode 4.0 en 5.0 ontlopen elkaar nauwelijks. Dat is opvallend omdat het ijkpunt naar beneden toe is aangepast. Een 'voldoende prestatie' werd onder de methode 4.0 met een 7 beoordeeld en onder de methode 5.0 met een 6. Met andere woorden: de corporaties zijn in de loop der tijd beter gaan scoren.

In de volgende paragrafen laten we zien wat daar de verklaringen voor zijn.

Figuur 6-6 Visitatiescores op Intern toezicht, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	194	87
Gemiddelde	6,6	6,8
Standaarddeviatie	0,8	0,7

6.3.1 Functioneren RvC

De beoordeling van het functioneren van de RvC gebeurt aan de hand van de criteria van de VTW[19] voor goed toezicht. De commissie kijkt daarbij naar 1) de samenstelling van de RvC, 2) de rolopvatting van de RvC en 3) de zelfreflectie.

Te zien is in Figuur 6-7 dat onder methode 5.0 bijna driekwart van de gevisiteerde corporaties boven het ijkpunt scoort (een 7 of hoger). Onder de methode 4.0

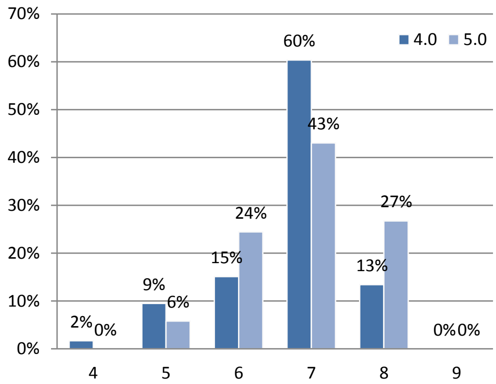
19 Vereniging van Toezichthouders in Woningcorporaties.

lag het ijkpunt op een 7, toen scoorde dus 'slechts' een kwart van de corporaties hoger dan het ijkpunt. Dit duidt op een verbetering, die we hieronder verder toelichten.

Voor corporaties die gevisiteerd zijn in de methode 5.0 geldt dat een cijfer onder het ijkpunt van een 6 op dit onderdeel verklaard wordt door lage cijfers op *alle drie de subonderdelen*.

De scores op de drie subonderdelen lichten we hieronder toe. Hierbij merken we op dat niet bij alle visitaties onder de methodiek 5.0 deze uitsplitsing viel te maken. Vandaar dat het aantal onder 5.0 lager ligt.

Figuur 6-7 Visitatiescores op Functioneren RvC, gemiddelden en spreiding per methode

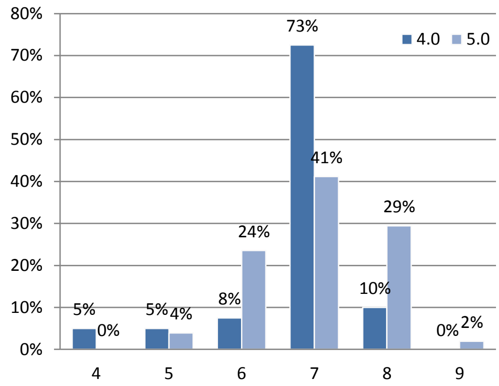


	4.0	5.0
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,7	6,9
Standaarddeviatie	0,8	0,8

Meetpunt 1: Samenstelling

Bij de beoordeling van de samenstelling van de RvC let de commissie in het bijzonder op drie zaken (allen in lijn met de Governancecode). In de eerste plaats wordt gekeken naar de aanwezigheid van een profielschets die past bij de aard en de activiteiten van de corporatie en waarin – in ieder geval – wordt voorzien in expertise op het gebied van volkshuisvesting en financiën. In de tweede plaats wordt beoordeeld of nieuwe leden buiten de eigen kring en in het openbaar worden geworven. En ten slotte dient de RvC aandacht te besteden aan de (ontwikkeling van de) deskundigheid van haar leden.

Figuur 6-8 Visitatiescores op Samenstelling RvC, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	40	51
Gemiddelde	6,8	7,0
Standaarddeviatie	0,9	0,9

Vrijwel alle corporaties die onder de methode 5.0 zijn gevisiteerd voldoen aan deze minimale eisen (Figuur 6-8): het overgrote deel van de corporaties wordt beoordeeld met een 7. Deze corporaties steken net wat meer moeite in het bereiken van de juiste samenstelling van de RvC, zoals het uitwerken van de profielschetsen per commissaris of het inhuren van een wervingsbureau.

De lagere scores

2 van de 51 onder de methode 5.0 gevisiteerde corporaties zijn onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Voor beide corporaties geldt dat de profielschets niet afdoende voorziet in ervaring met volkshuisvestingsaangelegenheden en financiën. Ook wordt genoemd dat niet alle leden van de RvC extern en openbaar zijn geworven.

> *"In de profielschets voor de leden van de RvC is geen kennis op het gebied van vastgoed/projectontwikkeling opgenomen. De visitatiecommissie ziet dit als een omissie, zeker omdat de corporatie in de visitatieperiode verschillende complexe vastgoedprojecten voor bijzondere doelgroepen heeft ontwikkeld."*

De slechtst beoordeelde corporaties zijn allen kleine tot middelgrote corporaties: corporaties met minder dan 10.0000 verhuureenheden.

De hogere scores

Corporaties die (erg) goed scoren op dit onderdeel geven op een actieve en bewuste wijze invulling aan de samenstelling van de RvC. Er is De samenstelling van de RvC wordt periodiek geëvalueerd aan de hand van een profielschets en er wordt actief zorggedragen dat alle deskundigheden in de raad zijn belegd. Dit gebeurt bij de werving maar bijvoorbeeld ook door een bijpassend rooster van aftreden. Wat ook vaak wordt genoemd is de aandacht die de RvC heeft voor de introductie van nieuwe leden en de educatie van haar leden.

"In de visitatieperiode is zeer actief gewerkt aan de samenstelling van de RvC en de corporatie is er in geslaagd op gefaseerde wijze de gehele raad te vernieuwen. De uitgebreide externe werving is op basis van een geactualiseerd profiel in het openbaar gerealiseerd en heeft de diversiteit binnen de raad op het gewenste niveau gebracht."

Vier van de vijf best scorende corporaties op dit onderdeel zijn kleine corporaties, werkzaam in een weinig tot niet stedelijk gebied. Drie van deze vijf corporaties komen overeen met de corporaties die het best beoordeeld zijn op de subonderdelen Check en Act (Besturing).

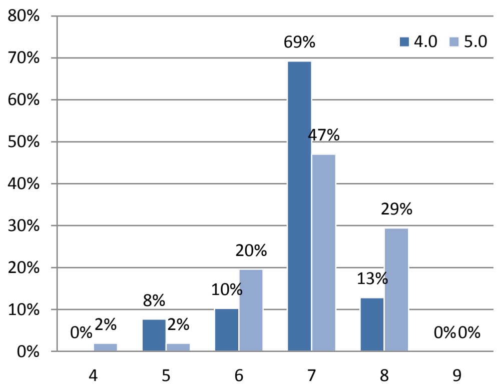
Meetpunt 2: Rolopvatting

Toezichthouders hebben meerdere rollen: ze zijn toezichthouder, werkgever en klankbord. De beoordeling van het subonderdeel Rolopvatting is gebaseerd op de mate waarin de RvC zich bewust is van die rollen. Dit kan blijken uit bijvoorbeeld de gesprekken met de bestuurder en de voorzitter van de RvC, maar ook uit de verslagen en planningen.

Te zien is in Figuur 6-9 dat het overgrote deel van de corporatie een 7 scoort op dit onderdeel. Dit betekent dat de RvC er blijk van geeft zich bewust te zijn van haar verschillende rollen en daar naar handelt:

"Uit de beoordeling van de notulen en het interview met de directeur-bestuur en de RvC komt naar voren dat de RvC zich bewust is van haar rollen als toezichthouder, werkgever van de bestuurder en klankbord, haar rollen goed invult en de juiste balans tussen afstand en betrokkenheid bewaart. De relatie tussen de RvC en directeur-bestuurder is voldoende open, zakelijk en professioneel om elkaar aan te spreken."

Figuur 6-9 Visitatiescores op Rolopvatting RvC, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	39	51
Gemiddelde	6,8	7,0
Standaarddeviatie	0,7	0,9

De lagere scores

3 van de 51 gevisiteerde corporaties (methode 5.0) scoren onder het ijkpunt van een 6. De 5 slechtst beoordeelde corporaties zijn allen (zeer) kleine corporaties. De reden van het toekennen van een laag cijfer was divers. In de visitatierapporten worden met name de toezichthouderrol en (in iets mindere mate) de werkgeversrol onvoldoende beoordeeld. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het weinig tot geen kritische vragen stellen of plaatsen van kritische kanttekeningen bij genomen besluiten, of het kritisch durven aanspreken van de bestuurder.

> *"De visitatiecommissie heeft de indruk dat de cultuur [gedurende de visitatieperiode] er meer een was van alle neuzen dezelfde kant op, dan dat het kritisch geluid van individuele commissarissen gebruikt werd als start van hernieuwde dialoog."*

De hogere scores

De RvC's die hoger scoren (een 8) hebben een duidelijk eigen beeld van welke informatie zij nodig hebben om toezicht te kunnen houden. Zij vragen daar actief om, indien nodig. Een goede RvC kan bijvoorbeeld vragen om het aanleveren van meer of kwalitatief hoogwaardigere kwartaalrapportages.

4 van de 5 best beoordeelde corporaties op het onderdeel Rolopvatting zijn ook op het onderdeel Samenstelling als beste beoordeeld. Dit betreft wederom voornamelijk kleine, niet tot zeer matig stedelijke corporaties.

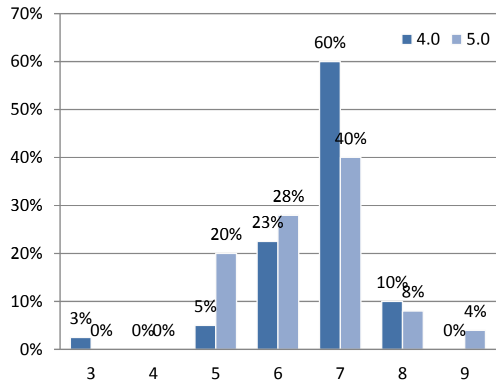
Meetpunt 3: Zelfreflectie

Binnen het subonderdeel Zelfreflectie kijkt de visitatiecommissie naar de frequentie, de compleetheid en de intensiteit waarmee de zelfreflectie van de RvC plaatsvindt. Conform de Governancecode kijkt de visitatiecommissie of de RvC het eigen èn individuele functioneren bespreekt en op welke wijze hier conclusies aan worden verbonden.

In Figuur 6-10 zien we dat de meerderheid van de corporaties een 6 of een 7 scoort op dit onderdeel. Deze corporaties hebben een RvC die minimaal een keer per jaar het eigen functioneren bespreekt. Dit gebeurt in afwezigheid van de bestuurder. Bij deze reflecties zijn niet altijd externe deskundigen betrokken[20] en er is ook niet altijd duidelijk wat er met de verbeterpunten gedaan wordt, die uit de reflectie naar voren komen.

[20] Volgens de Governancecode moet dat eens in de 2 jaar.

Figuur 6-10 Visitatiescores op Zelfreflectie RvC, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	40	50
Gemiddelde	6,5	6,5
Standaarddeviatie	0,9	1,0

De lagere scores

10 van de 50 corporaties worden onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Die beoordelingen worden onderbouwd in de visitatierapporten door een incompleet karakter van de zelfreflectie. Zo ontbreken thema's als rolopvatting en cultuur bij de zelfreflectie. Ook wordt het niet (voldoende) documenteren van de zelfreflectie van de RvC meerdere malen genoemd. Er is één corporatie waarbij de bestuurder deelnemer was bij de zelfevaluaties, wat niet strookt met de Governancecode en dus een onvoldoende oplevert.

> *"De resultaten van de zelfevaluaties worden niet genotuleerd (de voorzitter van de RvC en de RvC-leden maken wel zelf notities). Voor de visitatiecommissie is niet duidelijk welke conclusies er aan de zelfevaluaties worden verbonden en in hoeverre de resultaten van deze evaluaties leiden tot verbeteringen in het functioneren van de RvC."*

De hogere scores

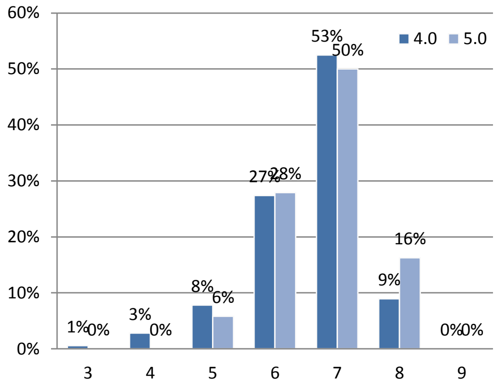
De Raden van Commissarissen van de op dit onderdeel best beoordeelde corporaties blinken met name uit in het op kritische wijze evalueren van het eigen functioneren, waarbij de leerpunten en afspraken goed worden vastgelegd en daadwerkelijk opgevolgd worden.

6.3.2 Toetsingskader

De RvC dient voor haar werk gebruik te maken van een toetsingskader. De visitatiecommissie beoordeelt of dat kader er is, in hoeverre het compleet is en op welke wijze de RvC het toetsingskader hanteert.

In Figuur 6-11 zien we dat de helft van de gevisiteerde corporaties een 7 scoort en een ruime kwart een 6. Deze corporaties beschikken over een nagenoeg compleet en actueel toetsingskader.

Figuur 6-11 Visitatiescores op Toetsingskader, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,5	6,8
Standaarddeviatie	0,9	0,8

De lagere scores

5 van de 86 gevisiteerde corporaties zijn onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. Deze corporaties zijn kleine tot middelgrote corporaties (1 XXS, 2 XS en 1 M). De RvC beschikt in deze gevallen wel over een toetsingskader voor de RvC, maar de inhoud is onder de maat. De slechte beoordeling op dit onderdeel wordt in de visitatierapporten met name verklaard door het ontbreken van een deel van het toetsingskader, onvoldoende verbindingen met andere beleids- en sturingsinstrumenten[21] en het niet tijdig actualiseren van delen van het toetsingskader.

> *"In het toetsingskader ontbreekt de tactische planning van het woningbouwprogramma. Dientengevolge kunnen de volkshuisvestelijke prestaties meerjarig niet worden getoetst."*

De hogere scores

De best beoordeelde corporaties hebben diverse achtergrondkenmerken. De toetsingskaders die de RvC van deze corporaties hanteren, zijn (zeer) compleet, actueel en worden op actieve wijze gehanteerd.

> *"Uit de verslagen van de vergaderingen van de Raad van Commissarissen blijkt dat de toetsingskaders actief gebruikt worden. Het be-*

21 Denk bijvoorbeeld aan de wijze waarop voorraadbeleid, risicobeheersing, treasury- en financiering, belanghebbendenmanagement of prestatieafspraken zijn terug te vinden in het toetsingskader van de RvC.

oordelingskader heeft ondermeer ten grondslag gelegen aan de positieve besluitvorming over nieuwbouwplannen"".

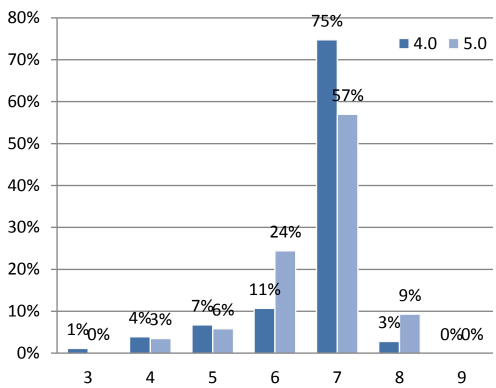
6.3.3 Naleving Governancecode

Het derde onderdeel van het Intern toezicht gaat over de naleving van de Governancecode. De Governancecode is door Aedes en VTW opgesteld en geeft richting aan het functioneren van RvC en bestuur en aan de wijze waarop zij verantwoording afleggen. In de Governancecode wordt onderscheid gemaakt naar bepalingen waarvoor alleen 'pas toe' geldt en bepalingen waar – beargumenteerd – van kan worden afgeweken ('pas toe of leg uit').

Bij het onderdeel Naleving Governancecode beoordeelt de visitatiecommissie de (actieve) wijze waarop de corporatie de Governancecode toepast en de onderbouwing van de corporatie op toegestane afwijkingen.

Twee derde van de corporaties (onder methode 5.0) scoort op dit onderdeel een 7 (zie Figuur 6-12). Deze corporaties passen de Governancecode actief toe. Zij doen dit onder andere door in het jaarverslag aan te geven hoe de raad is samengesteld en welke nevenfuncties de leden van de raad hebben. Het remuneratiebeleid staat in algemene termen beschreven op de website. De raad geeft in het jaarverslag een helder overzicht van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest in haar vergaderingen en tevens is in het jaarverslag een lijst van besluiten van de raad opgenomen. Op de website zijn alle documenten vindbaar die volgens de Governancecode moeten worden gepubliceerd, zoals het Reglement van de Raad van Commissarissen, het ondernemingsplan, het visitatierapport en het jaarverslag. Er een beschreven integriteitsbeleid (gedragscode) en er is een klokkenluidersregeling.

Figuur 6-12 Visitatiescores op naleving Governancecode, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	179	86
Gemiddelde	6,6	6,6
Standaarddeviatie	0,9	0,9

De hogere scores

De best scorende corporaties passen de Governancecode op actieve wijze toe. Wat dat precies betekent, wordt niet altijd even duidelijk uit de visitatierapporten; vaak wordt gerefereerd aan de houding, bijvoorbeeld van de RvC:

> *"De visitatiecommissie heeft waargenomen dat de Raad van Commissarissen naar letter en geest van de Governancecode handelt, niet omdat het is voorgeschreven maar omdat er een intrinsieke wil is om ver te blijven van (luxe) uitwassen die het publieke beeld van de sector zo negatief hebben beïnvloed."*

De lagere scores

8 van de onder methode 5.0 gevisiteerde corporaties worden onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. 3 corporaties worden beoordeeld met een 4. De meest voorkomende verklaring hiervoor is dat ze zich niet houden aan de maximale zittingstermijn van leden van de Raad van Commissarissen (maximaal twee keer vier jaar). Bij de aanstelling was vaak een andere regeling van kracht. Het op dit punt afwijken van de Governancecode is dan ook vaak goed onderbouwd, maar levert toch een onvoldoende op, omdat de code niet toestaat op dit punt af te wijken.

6.4 Externe legitimering en verantwoording

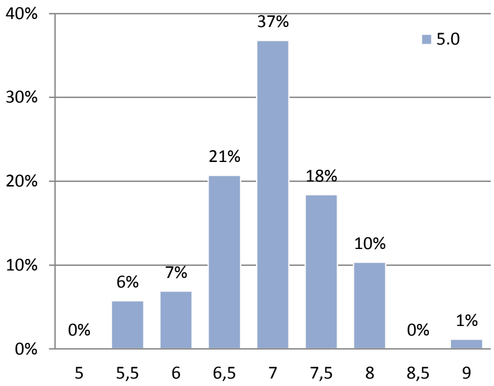
Het derde onderdeel binnen het thema Governance is Externe legitimering en verantwoording. Corporaties dienen hun belanghebbenden bij beleidsvorming en -uitvoering te betrekken. Daarnaast dient de corporatie inzicht te geven in de realisatie van doelstellingen en hierover adequaat met de relevante belanghebbenden te communiceren.

Dit onderdeel bestaat dus uit twee subonderdelen: 1) externe legitimatie en 2) openbare verantwoording. Figuur 6-13 is de gemiddelde score van die twee weergegeven.

Te zien is dat driekwart van de gevisiteerde corporaties (onder methode 5.0) tussen een 6,5 en een 7,5 scoren. 5 corporaties krijgen een onvoldoende, namelijk een 5,5. Vijf van de 87 corporaties scoren met een 5,5 een onvoldoende. Vier van deze vijf corporaties scoren onvoldoende op Externe legitimatie en voldoende op Openbare verantwoording. Vier van de vijf slechtst scorende corporaties zijn werkzaam in (zeer) sterk stedelijk gebied. Op andere achtergrondkenmerken zijn deze corporaties gevarieerd.

In de volgende paragrafen gaan we in op de afzonderlijke onderdelen.

Figuur 6-13 Visitatiescores op Externe legitimering en verantwoording, gemiddelden en spreiding per methode



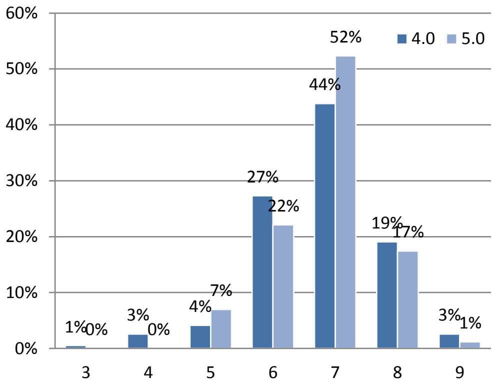
	4.0	5.0
Aantal		87
Gemiddelde		7,0
Standaarddeviatie		0,7

6.4.1 Externe legitimatie

Bij het subonderdeel Externe legitimatie wordt beoordeeld in hoeverre de corporatie aan de eisen van externe legitimatie voldoet conform de Governancecode en de Overlegwet. Daarbij let de commissie in het bijzonder op twee zaken. In de eerste plaats of belanghouders op een actieve en passende manier betrokken worden bij de beleidsvorming en –bijstelling. En in de tweede plaats wordt gekeken naar de verantwoording van het stakeholdermanagement: heeft de corporatie een visie op wie haar stakeholders zijn en hoe die betrokken worden?

Te zien is in Figuur 6-14 dat de meerderheid van de corporaties op dit onderdeel een 6 of een 7 scoort. De commissie schrijft daarover dat zij voldoen aan de eisen van externe legitimatie conform de Governancecode en de Overlegwet. De invulling die zij hier aan geven verschilt.

Figuur 6-14 Visitatiescores op Externe legitimatie, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal	194	86
Gemiddelde	6,7	6,8
Standaarddeviatie	1,0	0,8

De hogere scores

De 5 best beoordeelde corporaties betrekken op een actieve en passende wijze de belanghebbenden bij de input voor beleid, bijvoorbeeld door het instellen van bewonerpanels, het voeren van individuele gesprekken met belanghebbenden of het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten. In de toelichting van de visitatiecommissies wordt vooral gerefereerd aan de heldere visies van de corporaties op het betrekken van belanghebbenden en wat er met de inbreng van belanghebbenden gebeurt.

> *"Beleidsplannen worden door de inbreng van de belanghebbenden bijgesteld en vervolgens wordt daarover door de corporatie gecommuniceerd, De corporatie doet dit zowel in individuele gesprekken als in gezamenlijke bijeenkomsten, zoals zij zelf aangeeft om een 'gedragen koers' te krijgen."*

De lagere scores

6 van de 87 gevisiteerde corporaties worden (met een 5) onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. 4 van de 5 slechtst beoordeelde corporaties zijn kleine corporaties. Ditzelfde geldt echter ook voor vier van de vijf best scorende corporaties.

De toelichting van de visitatiecommissie bij de slecht scorende corporaties is divers. Zo ontbreekt het soms aan periodiek overleg met belanghebbenden, zoals huurdersorganisaties, zorginstellingen of welzijnsorganisaties, over ambities en prestaties. Ook blijkt dat niet alle corporaties over een visie beschikken met betrekking tot stakeholdermanagement, of daar onvoldoende naar handelen. In andere rapporten is te lezen dat corporaties niet met *alle* belanghebbenden een goede relatie onderhouden. Daarnaast wordt er in sommige gevallen niet voldoende gedaan met de inbreng van belanghebbenden:

> *"De visitatiecommissie constateert echter dat belanghebbenden wel worden gehoord, maar dat de inhoudelijke koers van de corporatie vooral gebaseerd blijft op de eigen gestelde ambities."*

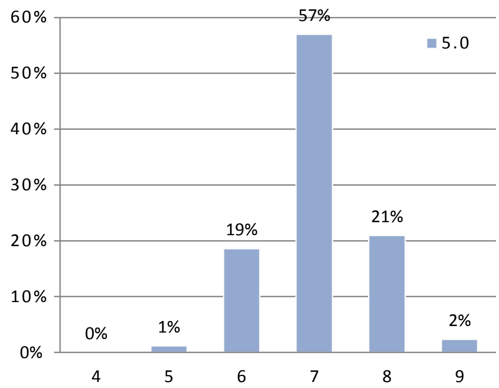
6.4.2 Openbare verantwoording

Bij het laatste onderdeel, de Openbare verantwoording, kijkt de commissie naar de mate waarin een corporatie de voorgenomen en gerealiseerde prestaties in samenhang zichtbaar maakt en afwijkingen uitlegt in een openbare publicatie. Dit kan zijn in het jaarverslag, maar ook op de internetpagina of via andere kanalen.

In Figuur 6-15 is te zien dat het gros van de corporaties een 6 of een 7 scoort op dit onderdeel. Deze corporaties leggen over het openbaar verantwoording af over hun presteren door het publiceren van het ondernemingsplan, jaarplan en jaarverslag op de website. In het jaarverslag wordt inzicht gegeven in de prestaties die het in het desbetreffende jaar zijn gerealiseerd en worden gemaakte keuzes toegelicht. In het kader van openheid en transparantie zijn vaak ook het

visitatierapport, de integriteitscode en een link naar het meldpunt Integriteit Woningcorporaties op de site geplaatst.

Figuur 6-15 Visitatiescores op Openbare verantwoording, gemiddelden en spreiding per methode



	4.0	5.0
Aantal		86
Gemiddelde		7,0
Standaarddeviatie		0,7

De lagere scores

Slechts 1 van de 87 gevisiteerde corporaties wordt op dit onderdeel onder het ijkpunt van een 6 beoordeeld. De corporatie in kwestie heeft een groot werkgebied, dat meerdere gemeenten beslaat. De informatie in de jaarverslagen wordt veelal op het niveau van de vestigingen gepresenteerd en biedt daarmee onvoldoende inzicht in prestaties op gemeente- en regioniveau. Bij andere minder goed scorende corporaties (zij krijgen een 6) zijn de jaarverslagen minder goed leesbaar en ontbreekt bijvoorbeeld een publieksversie van het jaarverslag.

De hogere scores

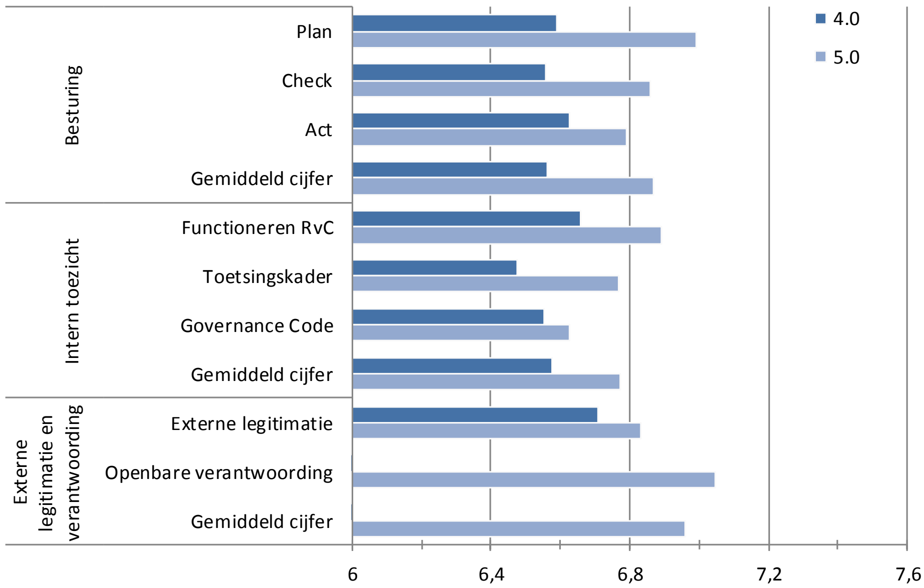
De hoogst scorende corporaties zijn allen kleine corporaties in niet tot matig stedelijk gebied. Deze corporaties slagen er goed in op heldere, toegankelijke en transparante wijze de gerealiseerde opgave en ambities te verwoorden in de jaarverslagen. Afwijkingen van eerdere doelstellingen worden daarin verantwoord en toegelicht zoals het wijzigen of uitstellen van renovatie-, onderhouds-, of verkoopplannen. Ook worden pluspunten uitgedeeld als er sprake is van actieve communicatie, via een nieuwsblad of tijdschrift waarmee informatie op de doelgroep wordt afgestemd.

6.5 Opvallende zaken: oordeel over governance is verbeterd

In Figuur 6-16 zijn alle deelscores en gemiddelde scores te zien van de visitaties met methode 4.0 (m.u.v. Openbare verantwoording) en 5.0. Wat direct opvalt, is dat de gemiddelde scores van de visitaties in 2014 en 2015, die voornamelijk met methode 5.0 zijn uitgevoerd, hoger liggen dan in eerdere jaren. En dat ter-

wijl het ijkpunt naar beneden toe is bijgesteld. Dit bevestigt wat ook in de vorige paragrafen duidelijk werd: er is een duidelijke verbetering zichtbaar in het oordeel over Governance. De besturing en het intern toezicht zijn verbeterd. In de volgende paragrafen geven we aan waar dit door komt en gaan we in op het verschil tussen kleine en grotere corporaties.

Figuur 6-16 Gemiddelde deelscores Governance, methode 4.0 en 5.0



Professionaliseringsslag in besturing

Uit de visitaties wordt duidelijk dat corporaties in de afgelopen jaren een professionaliseringsslag hebben gemaakt waar het gaat om de interne besturing. Vrijwel alle corporaties beschikken inmiddels over een volwaardige beleids- of planning&control-cyclus.

Die beleidscyclus is vaak behoorlijk compleet en uitgewerkt, inclusief monitoring en terugkoppeling. Dit blijkt uit de visitatierapporten, maar ook uit de onderlinge samenhang tussen de bijbehorende scores: de correlatie tussen Plan, Act, en Check is hoog.

Meer aandacht voor intern toezicht

De aandacht die het intern toezicht de afgelopen jaren heeft gekregen, vertaalt zich ook in hogere scores: de kwaliteit van het intern toezicht is verbeterd. Dat geldt voor alle drie de onderdelen: rolopvatting, samenstelling en zelfreflectie. Toch komt het nog steeds voor dat relatief concrete onderdelen van de Governancecode geen gemeengoed zijn. Denk dat bijvoorbeeld aan niet publiekelijk werven van nieuwe kandidaten, het ontbreken van een (actueel) functieprofiel of onvoldoende zelfevaluatie van de RvC.

Het toetsingskader dat de RvC gebruikt is veelal goed afgestemd op de beleidscyclus en relevante strategische documenten van de corporatie. Ook dit vertaalt zich in een vrij hoge correlatie tussen die twee: corporaties die goed scoren op intern toezicht, scoren vaak ook goed op besturing.

Governancecode en externe legitimatie

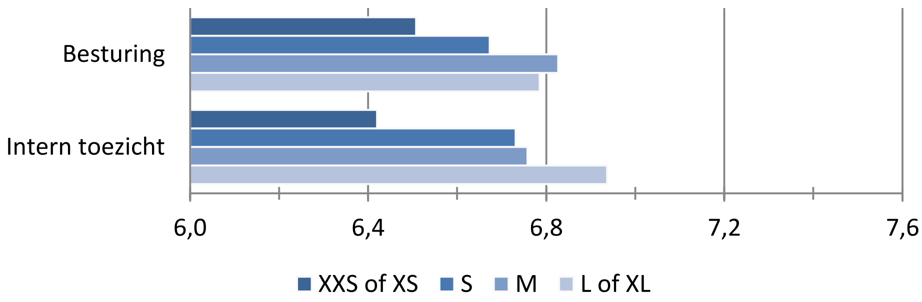
Ook voor wat betreft het naleven van de Governancecode en de externe legitimatie en verantwoording kunnen we constateren dat corporaties het goed of beter zijn gaan doen. Vrijwel alle corporaties handelen naar de Governancecode, al verschilt de mate waarin deze ook daadwerkelijk doorleefd is[22].

Bij corporaties die de Governancecode onvoldoende naleven, blijkt in de visitatierapporten vaak sprake te zijn van het overschrijden van maximale zittingsduren van bestuurders of commissarissen, als gevolg van afspraken uit het verleden.

Kleinere corporaties scoren slechter op besturing en toezicht

Tot slot valt op dat bij zowel Besturing als Intern toezicht de (zeer) kleine corporaties gemiddeld lager scoren dan grotere corporaties. Zoals in Figuur 6-17 is te zien, hebben deze verschillen vooral betrekking op de deelscores Besturing (en daarbinnen Plan) en Intern toezicht (en daarbinnen de naleving van de Governancecode). Dit kan te maken hebben met het informele karakter van kleinere corporaties, met het ontbreken van de juiste competenties of met het feit dat veel rollen en verantwoordelijkheden bij één of twee persoon zijn belegd, maar de visitatierapporten bieden hiervoor geen duidelijke verklaring.

Figuur 6-17 Gemiddelde scores Governance naar grootteklasse, methode 4.0 en 5.0



22 Voor zover hierin de visitatierapporten melding over wordt gemaakt.

7 De rode draad

De vorige hoofdstukken stonden in het teken van de 4 eindperspectieven van de visitatiemethode. Wat zijn de onderlinge verbanden en wat is het overall beeld? Bij wijze van samenvatting bevat dit hoofdstuk de rode draad. Voor die rode draad kijken we eerst naar de belangrijkste uitkomsten van de verschillende perspectieven en vervolgens naar het verband daartussen.

7.1 Een positief beeld

Het algemene beeld dat naar voren komt uit de visitatierapporten over het functioneren van corporaties is positief. Natuurlijk zijn er slechte scores op deelgebieden, maar over het geheel genomen zijn de beoordelingen in de visitaties positief. Op alle perspectieven scoren de corporaties een ruime voldoende. Slechts een enkele corporatie heeft een onvoldoende gekregen.

De visitatiecommissies waarderen het presteren van corporaties naar de opgaven en ambities in het werkgebied met een gemiddelde score van 7,2. Dat betekent dat de prestaties van de corporaties overeenkomen met de lokale opgaven. De oordelen van de commissies over het presteren in relatie tot de opgaven zijn bovendien licht verbeterd in de laatste jaren. De indruk uit dit onderzoek is dat corporaties beter hun grenzen zijn gaan aangeven, wat zich vertaalt realistischere opgaven en – gevolglijk – in betere scores.

Over het algemeen zijn ook de stakeholders tevreden over prestaties van de corporaties. Ook bij hen ligt de gemiddelde score op 7,2 . Wat wel opvalt, is dat huurders minder tevreden zijn dan gemeenten en andere stakeholders. Waar het de prestaties van de corporaties betreft, spreken de huurders duidelijke zorgen uit over betaalbaarheid en beschikbaarheid, en de kwaliteit van de woningen. Behalve op de prestaties, heeft die lagere tevredenheid van huurders ook betrekking op de wijze waarop zij invloed kunnen uitoefenen op het beleid van de corporatie én de relatie en communicatie met de corporatie. Grote corporaties en corporaties met versnipperd bezit hebben hier vaker mee te maken dan andere corporaties.

Uit het onderdeel Presteren naar Vermogen blijkt dat de financiële sturing is verbeterd. Dat geldt voor zowel de financiële continuïteit, de doelmatigheid als de onderbouwing van de inzet van het beschikbare vermogen. Ook de Governance is de laatste jaren behoorlijk is verbeterd naar het oordeel van de commissies. Dat geldt in de eerste plaats voor de interne besturing die de afgelopen jaren is geprofessionaliseerd. Het geldt ook voor het intern toezicht: de kwaliteit en het functioneren van RvC's zijn verbeterd – wat overigens niet wegneemt dat er bij beide verbeteringen mogelijk zijn.

7.2 Samenhang tussen eindcijfers

De vervolgvraag is in hoeverre de scores op de eindcijfers samenhangen. In hoeverre houdt een goede governance bijvoorbeeld verband met betere prestaties?

In Tabel 7-1 staan de correlaties tussen de eindscores van de vier perspectieven voor de corporaties die gevisiteerd zijn onder methode 5.0. Tussen alle perspectieven is sprake van een significante en positieve samenhang. Dat wil zeggen dat corporaties die op het ene perspectief hoog scoren over het algemeen ook hoog scoren op het andere perspectief.

Tabel 7-1 Correlatiematrix eindcijfers, methode 5.0

	PnOenA	PvB	PnV
Presteren naar Opgaven en Ambities			
Presteren volgens Belanghebbenden	0,46		
Presteren naar Vermogen	0,44	0,35	
Governance	**0,51**	0,31	**0,57**

De samenhang tussen Governance en Presteren naar Vermogen is het grootst. Deze samenhang heeft vooral betrekking op het onderdeel Vermogensinzet, dat een sterke relatie heeft met Governance. Corporaties blijken steeds beter in staat hun beleids- en investeringsafwegingen explicieter maken én te verbinden aan financiële randvoorwaarden enerzijds en maatschappelijke opgaven anderzijds.

Ook de correlatie tussen Governance en Presteren naar Opgaven en Ambities is relatief groot. Corporaties die hoog scoren op Governance, scoren vaak ook hoog op Presteren naar Opgaven en Ambities (in Tabel 7-1). Dit geldt in het bijzonder voor de onderdelen Besturing en Intern toezicht aan de ene kant en Ambities aan de andere kant. Met andere woorden: corporaties die hun interne beleidsvoering op orde hebben zijn vaak goed in staat ambities en opgaven (mede) te formuleren en te realiseren. Corporaties lijken beter in staat om realistische opgaven en ambities te formuleren (intern en extern).

Nu steeds meer corporaties hun governance en financiële sturing op orde hebben, is de volgende opgave om stakeholders meer te betrekken bij het beleid. Juist in de relatie en communicatie ligt een belangrijke sleutel. Huurders, maar ook andere stakeholders, die positief oordelen over de relatie en communicatie, ervaren doorgaans dat zij meer invloed hebben op het beleid van de corporatie. En dat heeft vervolgens een positief effect op het oordeel van de belanghouders over het presteren van de corporatie. Dat blijkt ook uit de verbeterpunten, die in de volgende paragraaf toegelicht worden.

7.3 Verbeterpunten

In de recensie van de visitatierapporten neemt de visitatiecommissie (vaak) een verzicht van verbeterpunten op. Voor een deel gelden die verbeterpunten heel specifiek voor de gevisiteerde corporatie. Maar, er is ook een aantal duidelijke gemene delers. Die verbeterpunten hebben betrekking op: 1) de communicatie met belanghebbenden, 2) de prestatieafspraken, 3) het volgen van de voorgenomen activiteiten ('Check') en – in mindere mate – 4) de vermogensinzet en 5) het naleven van de Governancecode.

7.3.1 Met stip op 1: de communicatie met belanghebbenden

Voor vrijwel alle corporaties geldt dat de communicatie en relatie met belanghebbenden als verbeter- of aandachtspunt genoemd worden in het visitatierapport. De visitatiecommissies benadrukken daarbij het toegenomen belang van het investeren in de relatie, het contact en het samenwerken met andere partijen. In essentie graat het om een drietal punten.

Uitleggen en verwachtingsmanagement

De corporaties wordt aangeraden de eigen missie en visie beter en helderder uit te dragen richting andere partijen, zoals de gemeenten, collegacorporaties, huurders(vertegenwoordigers) en zorg- en welzijnsorganisaties. Dit is van belang omdat op de manier duidelijker wordt wat de belanghebbenden wel en niet van de corporatie kunnen verwachten. Duidelijkheid over verachtingen komt de onderlinge relatie ten goede en draagt in bij aan de externe legitimatie van het gekozen beleid.

Wat hierbij vaak genoemd wordt – niet verwonderlijk maar nog wel een actuele uitdaging – is het open en transparant communiceren over de investeringscapaciteit en –keuzes.

Betrekken van belanghebbenden bij beleid, keuzes en dilemma's

Veel corporaties krijgen als verbeterpunt het vaker en tijdiger betrekken van belanghebbenden bij beleidsvorming en het bijstellen van beleid. De corporaties wordt aangeraden duidelijk aan te geven voor welke dilemma´s de corporatie staat, welke keuzeruimte er is en hoe keuzes met elkaar samenhangen. Samen kan een afweging gemaakt worden tussen bijvoorbeeld investeren in betaalbaarheid, beschikbaarheid of duurzaamheid, tussen zittende huurders of nieuwe huurders, en tussen de ene gemeente of de andere.

Voor een kleiner aantal corporaties geldt dat ze wel goed zijn in het aan de voorkant betrekken van huurders(vertegenwoordigers) en gemeenten, maar te kort schieten in het terugkoppelen van hetgeen er met de input van is gebeurd – met name vanuit het huurdersperspectief.

Lokale (nieuwe vormen van) samenwerking

Naast informeren en betrekken wordt in een groot aantal rapporten geschreven over het belang van nieuwe vormen van lokale samenwerking. De visitatiecommissies benadrukken daarbij het toenemende belang van het gezamenlijk opstellen van coherente lokale visies en lokaal beleid. Beleid kan vorm en inhoud aan de samenwerking geven. Het met collegacorporaties, gemeente, zorg- en welzijnsorganisaties opstellen van wijkvisies is hier een voorbeeld van. Daarnaast wordt in een aantal rapporten gesproken over het investeren in 'coproducties' met belanghebbenden, zoals met gemeenten en zorg- en welzijnsinstellingen. Het gaat hierbij om het samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en het eerlijk delen van risico's en verantwoordelijkheden.

7.3.2 Aandacht voor prestatieafspraken

Het tweede verbeterpunt heeft betrekking op de prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties. In veel visitatierapporten wordt gesuggereerd om enerzijds de afspraken te verbeteren en anderzijds ze beter te evalueren.

Over het algemeen kunnen de prestatieafspraken vaak meer SMART verwoord worden, zo valt in de rapporten te lezen. De visitatiecommissies geven aan dat de afspraken soms te flexibel en te beknopt zijn. Daarnaast wordt de corporaties aangeraden op zoek te gaan naar wederkerigheid in de afspraken: wat kan de gemeente bijdragen, of wat kan de gemeente doen om de corporatie in staat te stellen haar werk goed te doen?

De visitatiecommissies merken ook vaak op dat de motoring en evaluatie van de gemaakte afspraken tekortschiet. Dit heeft deels te maken met het feit dat de afspraken niet altijd voldoende SMART zijn opgesteld. Hierdoor is moeilijk te meten of afspraken zijn gerealiseerd of niet. Maar, het heeft ook te maken met onvoldoende aandacht voor het verloop of de voortgang van wat is afgesproken. De visitatiecommissies raden aan deze monitoring en verantwoording een vast onderdeel te laten zijn in het jaarverslag.

7.3.3 Check

Bij de interne beleidsvorming en –sturing hebben de genoemde verbeterpunten hoofdzakelijk te maken met het onderdeel 'Check'.

Het monitorings- en met name het rapportagesysteem is bij een aantal corporaties (niet bij de meerderheid) voor verbetering vatbaar. Het gaat hier vaak over de kwaliteit van de kwartaalrapportages. Deze mogen vaak meer to-the-point zijn en dienen meer de nadruk te leggen op strategierealisatie en risicomanagement. De rapportages moeten het mogelijk maken om snel tot actie over te gaan en effectief te sturen. Dit blijkt niet altijd het geval te zijn.

Daarnaast wijst een aantal visitatiecommissies op het belang van het volgen van de makkelijk kwantificeerbare doelstellingen èn de juist moeilijk te kwantificeren (vaak zachtere) doelstellingen. De zachtere doelstellingen zijn vaak minder concreet en daardoor moeilijker te monitoren.

7.3.4 Vermogensinzet

Verbeterpunten met betrekking tot het presteren naar vermogen worden slecht enkele keren genoemd. Dit betreft met name corporatie-specifieke verbeterpunten, zoals: "zet de zoektocht naar een geschikte fusiepartner door". Een aantal corporaties wordt aangeraden meer risico te nemen en actief op zoek te gaan naar investeringsmogelijkheden.

7.3.5 Naleven Governancecode

De verbeterpunten met betrekking tot Governance hebben vooral te maken met het naleven van de Governancecode – en ook dat zijn er niet veel. De incidentele verbeterpunten in de visitatierapporten hebben bijvoorbeeld te maken met het ontbreken van een zelfevaluatie van de RvC, het overschrijden van zittingstermijnen of het ontbreken van opleidingsmogelijkheden voor leden van de RvC.

Bijlage 1 Betrokken personen

De begeleidingscommissie van dit onderzoek bestond uit de volgende personen:

- ✓ Frank van Dugteren, Ministerie van BZK/K&V
- ✓ Annelies Dassen, Ministerie van BZK/K&V
- ✓ Arend Bongers, Ministerie van BZK/K&V
- ✓ Judith Hurks, Ministerie van BZK/K&V
- ✓ Jos Koffijberg, directeur SVWN

Op 4 november 2015 vond een bijeenkomst plaats waar de eerste uitkomsten van het onderzoek werden voorgelegd aan de groep ervaren visitatoren:

- ✓ Dick van Ginkel, visitator via Raeflex
- ✓ Carry Bomhof, visitator via Raeflex
- ✓ Leon Hulsebosch, visitator via ProCorp
- ✓ Pia van Oord, visitator via Ecorys
- ✓ Edna Mujkanovic, visitator via E&Y
- ✓ Germa Reivers, visitator via Pentascope
- ✓ Wim Staargaard, visitator via Cognitum
- ✓ Hannah Bovenkerk, visitator via Cognitum

Op 18 november vond een bijeenkomst plaats waar de eerste uitkomsten van het onderzoek werden voorgelegd aan een groep experts:

- ✓ Jan van der Schaar, emeritus hoogleraar, oud-partner bij RIGO
- ✓ Rob Rötscheid, Finance Ideas
- ✓ René Teule, gemeente Den Haag
- ✓ Stefan Cloudt, Tilburg University, zelfstandig onderzoeker en visitator
- ✓ Rik Koolma, VU en zelfstandig onderzoeker